

Möglichkeiten der Anpassung privater
Omnibusunternehmen an saisonale
Nachfrageschwankungen im
Fremdenverkehr

Peter Weber

—
1975
—

Möglichkeiten der Anpassung privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von

Peter Weber

1975



Referent: Prof. Dr. Georg Walterspiel

Korreferent: Prof. Dr. Karl Oettle

Tag der mündlichen Prüfung: 26. Februar 1975

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Verzeichnis der Abbildungen	VI
Verzeichnis der Tabellen	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Einführung	1
A. Private Omnibusunternehmen als Dienstleistungsbetriebe im Fremdenverkehr	8
I. Begriff und wirtschaftliche Bedeutung des Fremdenverkehrs	9
1. Begriff des Fremdenverkehrs in der Literatur	9
a) Die Begriffe von Glücksmann und Hunziker	10
b) Die Begriffe von Stradner, Morgenroth und Bernecker	16
c) Der Begriff von Walterspiel	23
2. Abgrenzung der Begriffe Fremdenverkehr und Tourismus	27
3. Die wirtschaftliche Bedeutung des Fremdenverkehrs	29
II. Private Omnibusunternehmen als investitionsintensive und kundenpräsenz-bedingte Dienstleistungsbetriebe im Fremdenverkehr	34
1. Private Omnibusunternehmen im System der Wirtschaftsbetriebe	35
2. Merkmale investitionsintensiver und kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe	39
3. Probleme der Investitions-Intensität und kundenpräsenz-bedingter Produktion bei privaten Omnibusunternehmen	45
III. Relevante Zielkategorien privater Omnibusunternehmen	48
1. Private Omnibusunternehmen als erwerbswirtschaftliche Betriebe	48
2. Zielbündel privater Omnibusunternehmen	52

	Seite
B. Typische Verläufe saisonaler Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr und deren Auswirkungen auf die Kapazitätsauslastung privater Omnibusunternehmen	59
I. Bestimmungsfaktoren der Nachfrage im Fremdenverkehr	60
1. Staatspolitische und marktliche Faktoren	61
2. Faktoren des Käuferverhaltens	64
a) Psychische Faktoren	64
b) Sozio-demographische Faktoren	66
II. Bestimmungsgründe für die Wahl des Omnibusses als Verkehrsmittel im Fremdenverkehr	71
1. Image von Omnibusreisen	72
2. Charakteristik der Zielgruppe "Omnibusreisende"	74
3. Reiseziele für Omnibusreisen	77
III. Typische Verläufe saisonaler Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr	82
1. Saisonverläufe im Inlands- und Auslandsfremdenverkehr der Deutschen	83
a) Urlaubs-Reiseverkehr	83
b) Wochenend-Ausflugsverkehr	87
c) Tages-Ausflugsverkehr	89
d) Bildungs- und Studienreisen	92
2. Saisonverlauf im Incoming-Tourismus	93
IV. Verläufe saisonaler Nachfrageschwankungen im privaten Omnibusgewerbe	96
1. Urlaubsreisen-Saison bei privaten Omnibusunternehmen	98
2. Saison für Tagesausflüge und Wochenendreisen bei privaten Omnibusunternehmen	98
3. Saisonale Schwankungen des Incoming-Tourismus bei privaten Omnibusunternehmen	100
V. Betriebswirtschaftliche Auswirkungen saisonaler Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr auf private Omnibusunternehmen	101

	Seite
1. Ungleichmäßige Kapazitätsauslastung privater Omnibusunternehmen als Folge saisonaler Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr	102
a) Ausstrahlung saisonaler Nachfrageschwankungen in die Funktionsbereiche privater Omnibusunternehmen	103
b) Konsequenzen schwankender Kapazitätsauslastung für die Rentabilität privater Omnibusunternehmen	106
2. Anpassungsbedürfnisse privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr	115
C. Betriebliche und überbetriebliche Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr	117
I. Begrenzungsfaktoren der Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen	118
1. Gesetzliche Regelungen der Personenbeförderung	118
a) Linienverkehr mit Kraftfahrzeugen gemäß Personenbeförderungsgesetz	120
b) Gelegenheitsverkehr mit Kraftfahrzeugen gemäß Personenbeförderungsgesetz	121
ba) Ausflugsfahrten und Ferienziel-Reisen	122
bb) Verkehr mit Mietomnibussen	123
c) Verordnungen des Rates der Europäischen Gemeinschaften	123
2. Bedeutung der Betriebsgröße für die Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen	125
II. Betriebliche Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr	126
1. Anpassungsmöglichkeiten im Bereich konstitutiver Entscheidungen	127
a) Betriebliche Organisationsänderungen	127
b) Korrektur getroffener Standortentscheidungen	130
c) Änderung der Rechtsform	132

	Seite
2. Anpassungsmöglichkeiten im Bereich laufender Entscheidungen	134
a) Glättung der Nachfrageschwankungen durch gezielten Einsatz der absatzpolitischen Instrumente	135
aa) Sicherung der Grundauslastung durch Linienverkehr	135
ab) Steigerung der Nachfrage im Bereich des Gelegenheitsverkehrs	138
aba) Zeitgemäße Gestaltung von Omnibusreisen	138
abb) Wahl der Absatzmethoden für Omnibusreisen	141
abc) Ausnutzung preispolitischer Spielräume	143
abd) Werbung für Omnibusreisen	147
abe) Public-Relations-Aktionen der Omnibusverbände	149
ac) Zusätzliche Beförderung ausländischer Touristen im Incoming-Verkehr	151
b) Anpassungsmöglichkeiten im Personalbereich	153
ba) Personaleinsatzpolitik	154
baa) Fahrpersonal	154
bab) Werkstattpersonal	155
bac) Büropersonal	156
bb) Einstellung von Saisonpersonal bzw. Aushilfsfahrern	157
bc) Einstellung von ausländischem Personal	159
bd) Außerbetriebliche Beschäftigung von Stammpersonal nach der Saison	160
c) Anpassungsmöglichkeiten im Investitionsbereich	161
ca) Quantitative Anpassung im Bereich des Fahrzeugparkes	162
cb) Qualitative Anpassung im Bereich des Fahrzeugparkes	165
cba) Beschaffung vielseitig verwendbarer Omnibusse	166

	Seite
cbb) Stabilisierung der Fremdenverkehrs- nachfrage durch Beschaffung qualita- tiv hochwertiger Reisebusse	168
cbc) Beschaffung von Omnibus-Sonderanfer- tigungen für Großkunden	170
d) Anpassungsmöglichkeiten im Bereich der Lei- stungserstellung	171
da) Elastische Gestaltung des Einsatzplanes	172
db) Gewährleistung der vollen Einsatzbereit- schaft in der Hochsaison	174
dc) Verlegung aufschiebbarer Reparaturen in die Zeit außerhalb der Saison	176
dd) Auslastung der Werkstattkapazitäten durch Fremdreparaturen	177
e) Anpassungsmöglichkeiten im Finanzbereich	178
ea) Ausstrahlungseffekte der Anpassungsmaß- nahmen anderer betrieblicher Teilberei- che auf den Finanzbereich	179
eb) Liquiditätspolitische Anpassungsmöglich- keiten an saisonale Nachfrageschwankungen	180
III. Überbetriebliche Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwan- kungen	183
1. Ziele der Kooperation	184
2. Kooperationsformen privater Omnibusunterneh- men	185
a) Horizontale Kooperation	186
b) Vertikale Kooperation	190
ba) Zusammenarbeit von privaten Omnibusun- ternehmen und Reisebüros bzw. Reisever- anstaltern	191
bb) Zusammenarbeit privater Omnibusunterneh- men mit Unternehmen anderer Verkehrs- zweige	195
bc) Zusammenarbeit privater Omnibusunterneh- men mit Unternehmen des Beherbergungsge- werbes	196
D. Schlußbetrachtung	199
Literaturverzeichnis	202

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Nr. der Abbildung	Titel der Abbildung	Seite
1	Begriff des Fremdenverkehrs nach Hunziker	15
2	Trend des internationalen Tourismus in europäischen OECD Mitgliedstaaten	31
3	Wirtschaftsbetriebe	36
4	Wirtschaftsbetriebe, gegliedert nach Oberzielen, Eigentum und Widmung	49
5	Reiseintensität und Beruf	68
6	Reiseintensität verschiedener Berufsgruppen bei gleichem Einkommen	69
7	Reiseintensität und Altersgruppen	70
8	Saisonverlauf bei Urlaubs- und Erholungsreisen 1971	85
9	Übernachtungen im Sommerhalbjahr 1973 nach Gemeindegruppen	86
10	Saisonverlauf der Wochenend-Ausflugsfahrten (Gesamtbevölkerung)	89
11	Tagesausflüge nach Wochentagen und Dauer	91
12	Anteil der erwachsenen Urlaubsreisenden, die für eine Ferienreise Eisenbahn, PKW, Omnibus oder Flugzeug benutzten (1954-1968)	97
13	Schwankungen der Umsatzerlös- und der Gesamtkostenkurve privater Omnibusunternehmen im Jahresablauf	108
14	Komponenten des Produktes Omnibusreise	139

VERZEICHNIS DER TABELLEN

Nr. der Tabelle	Titel der Tabelle	Seite
1	Entwicklung der Fremdenverkehrsbilanz in der Schweiz	32
2	Einzelwirtschaftliche Zielkategorien, ihre möglichen Motivationen sowie ihre hierarchische Einordnung im Hinblick auf die Zielebenen	55
3	Altersgruppen der Busreisenden (ohne Kinder unter 14 Jahren)	76
4	Einkommen der Busreisenden (Haushaltseinkommen monatlich netto)	77
5	Ausgaben für die Urlaubsreise nach Ver- kehrsmitteln i. v. H.	77
6	Zielgebiete für Urlaubs- und Erholungs- reisen im Inland 1971 in Tsd.	79
7	Auslandsreisen nach Zielländern in Tsd.	80
8	Reiseziel und Verkehrsmittelwahl	81
9	Saisonverteilung der Wochenend-Ausflugs- fahrten	88

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BDP	Bund Deutscher Personenbeförderer
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGBI	Bundesgesetzblatt
DB	Deutsche Bundesbahn
DBP	Deutsche Bundespost
DRV	Deutscher Reisebüroverband e.V.
DVWG	Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft e.V.
DWIF	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München
EG	Europäische Gemeinschaft
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
NE	Nichtbundeseigene Eisenbahnen
STÜLB	Standard-Überland-Omnibus
VÖV	Verband öffentlicher Verkehrsbetriebe
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
Zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfV	Zeitschrift für Verkehrswissenschaft

Einführung

Durch den rapiden Aufschwung, den der Fremdenverkehr vor allem in den letzten zwanzig Jahren erfuhr, wuchs zunehmend das Interesse, mit dem sich die Wissenschaft diesem aufstrebenden Wirtschaftszweig widmete.

Nachdem sich erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts Wissenschaftler um eine Klärung des Begriffs Fremdenverkehr bemühten und hierbei vorwiegend die Bedeutung des "Fremden" als Wirtschaftsfaktor diskutierten, ergeben sich heute allein aus der Dimension des alljährlichen Fremdenverkehrsgeschehens mannigfaltige Ansatzpunkte für wissenschaftliche Forschungsaufgaben. Längst ist hierbei der Rahmen volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlich-definitiver Untersuchungen überschritten. Soziologie, Psychologie und Medizin sind neben der Betriebswirtschaftslehre und der Verkehrswissenschaft die Fachbereiche, die versuchen, Beiträge zur Lösung der Probleme dieses mehrschichtigen Komplexes zu liefern.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist der Bereich des Fremdenverkehrs zunächst dem tertiären Sektor zuzuordnen. Innerhalb der Dienstleistungsunternehmen nimmt der Fremdenverkehr jedoch keine Sonderstellung ein. Die gesamte Dienstleistungsbranche ist durch ihr allgemeines Wachstum zu einem vielbeachteten Wirtschaftssektor geworden.

"Die These von der überproportionalen Ausweitung des tertiären Sektors und damit der Dienstleistungsunternehmen im Verlauf des wirtschaftlichen Wachstums ist zwar mit viel Aufmerksamkeit registriert worden, ihre wissenschaftliche Begründung sowie die Erforschung der mikroökonomischen Phänomene noch unzureichend untersucht."¹⁾

1) Decker, F., Struktur der Dienstleistungsunternehmen, in: BFuP, 24. Jg. (1972), S. 405.

Trotz der allgemein als unzulänglich erachteten bisherigen betriebswirtschaftlichen Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Dienstleistungssektors sind in der Literatur doch einige Ansätze zu finden, die sich mit der Typisierung, Systematisierung und Problematik von Dienstleistungsunternehmen befassen.¹⁾

Bemerkenswert erscheint zu dieser Problematik jedoch der Beitrag von Walterspiel, der ganz speziell die gemeinsamen Besonderheiten von Dienstleistungsbetrieben analysiert.²⁾ Dort werden nicht sämtliche der vielfältigen Betriebsformen des tertiären Sektors betrachtet. Um einerseits die ty-

-
- 1) Neben der Behandlung der Dienstleistungsbetriebe im Rahmen von Lehrbüchern zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre sind folgende Schriften hervorzuheben: Beckmann, E., Bestimmungsgründe, Möglichkeiten und Grenzen des Wachstums der "tertiären" Produktion im Rahmen der langfristigen Entwicklung der Wirtschaft, Diss. Münster 1954; Bereikoven, L., Der Begriff "Dienstleistung" und seine Bedeutung für eine Analyse der Dienstleistungsbetriebe, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jg. (1966), S. 314-326; Bereikoven, L., Der Dienstleistungsbetrieb, Wiesbaden 1974; Eick, J., Dienstleistungen, in: HdSW, 12. Band und Nachtrag, 1955, S. 550-559; Farny, D., Produktion von Dienstleistungen, in: Der Volkswirt, 21. Jg. (1967), S. 232-235; Linhardt, H., Versuch einer Systematik der Dienstleistungsunternehmungen, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 39. Jg. (1969), Nr. 11, S. 369-376; Maleri, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin-Heidelberg-New York 1973; Menz, L., Der tertiäre Sektor - Der Dienstleistungsbereich in den modernen Volkswirtschaften, Diss. Zürich 1965; Meyer, A., Bedeutung und Besonderheiten der Dienstleistungsbetriebe, in: Industrielle Organisation, 37. Jg. (1968), Nr. 2, S. 116-122; Oettel, K., Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P. (Hrsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von Otto Hintner, Stuttgart 1970, S. 16-36 (Zitierweise: Dienstbereitschaft).
- 2) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten investitionsintensiver und kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe, in: ZfbF, N.F. 18 (1966), Heft 1, S. 12 ff. (Zitierweise: Gemeinsame Besonderheiten).

pischen Probleme von Dienstleistungsbetrieben aufzeigen zu können, andererseits aber wirtschaftlich weniger bedeutende Betriebsformen auszuschließen, werden entsprechende Auswahlkriterien eingeführt. Durch die Beschränkung der Betrachtung auf Dienstleistungsbetriebe, die investitions-intensiv und kundenpräsenz-bedingt produzieren, gelingt es, Betriebsgruppen zusammenzufassen und an ihnen betriebswirtschaftliche Besonderheiten herauszustellen.

Anhand beider Auswahlkriterien wird die gemeinsame Problematik der genannten Unternehmen im wesentlichen auf zwei primäre Faktoren zurückgeführt: mangelnde Speicherbarkeit von Dienstleistungen und Labilität der Nachfrage.¹⁾

Von der Labilität der Nachfrage, d.h. den ungewissen und starken Schwankungen unterliegenden Absatzmöglichkeiten, werden in erhöhtem Ausmaß jene Dienstleistungsbetriebe betroffen, die im Bereich des Fremdenverkehrs tätig sind oder unmittelbar von ihm abhängen.

Saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr beeinflussen durch ihre großen jahreszeitlichen Unterschiede nicht nur den Absatzbereich jener Dienstleistungsbetriebe, sondern deren gesamtes betriebliches Geschehen. Hieraus ergibt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Notwendigkeit der Anpassung an diese marktlichen Einflußfaktoren. Die Suche nach Anpassungsmöglichkeiten hat sich für investitions-intensive und kundenpräsenz-bedingte Dienstleistungsbetriebe "als so zwingend erwiesen, daß sich auch Betriebe ganz verschiedener Branchen und Betätigungsfelder in ihrer 'Verhaltensweise', ja in ihrer Gesamtstruktur diesen besonderen Verhältnissen

1) Diese Gedanken werden in Teil A der Arbeit näher ausgeführt.

einfach anpassen müssen, um lebensfähig zu bleiben".¹⁾

Auch private Omnibusunternehmen zählen aufgrund der von ihnen erstellten Beförderungsleistungen zu den Dienstleistungsunternehmen. Mangelnde Speicherbarkeit von Beförderungsleistungen und Labilität der Nachfrage auf dem Markt für Omnibusreisen erfordern die Zurechnung dieser Unternehmen zur Gruppe der investitions-intensiven und kundenpräsenz-bedingten Dienstleistungsbetriebe.²⁾

Betriebswirtschaftliche und verkehrswirtschaftliche Forschungsarbeiten haben diesen privaten Omnibusunternehmen bislang wenig Beachtung geschenkt. Dennoch handelt es sich hier um eine Branche, deren Besonderheiten und Probleme so bedeutsam sind, daß eingehendere Untersuchungen angezeigt erscheinen.

Folgende Zahlen sollen einen kurzen Überblick von Art und Umfang der Aufgabenstellung privater Omnibusunternehmen vermitteln (BRD; 1972):³⁾

Anzahl der privaten Unternehmen im gewerblichen Straßenpersonenverkehr (ohne Taxen- und Mietwagenverkehr)	4 825 ⁴⁾
Anzahl der Beschäftigten in privaten Unternehmen	28 857
Anzahl der Kraftomnibusse privater Unternehmen	22 747

-
- 1) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 27. (Hervorhebung vom Verfasser nicht übernommen).
 - 2) Walterspiel faßt die von ihm betrachteten Dienstleistungsbetriebe in folgende Gruppen zusammen: Verkehrsbetriebe, Beherbergungsbetriebe, Theater und verwandte Betriebe. Innerhalb der Gruppe der Verkehrsbetriebe führt er auch private Omnibusunternehmen auf. Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 12 f.
 - 3) Zusammengestellt nach Krämer, H., Der gewerbliche Straßenpersonenverkehr 72, in: Der Personenverkehr, 24. Jg. (1973), Heft 12, S. 324 ff.
 - 4) Insgesamt waren 5 056 Unternehmen im gewerblichen Straßenpersonenverkehr tätig.

Beförderte Personen im Gelegenheitsverkehr	67 200 000 ¹⁾
Personen-Kilometer im Gelegenheitsverkehr	13 064 600 000 ²⁾
Vereinnahmte Beförderungsentgelte im Gelegenheitsverkehr in DM	573 500 000

Auch im Linienverkehr sind private Omnibusunternehmen in breitem Ausmaß tätig. Die Vielzahl der verschiedenen Daten soll aus Gründen der Übersichtlichkeit hier nicht aufgeführt werden.³⁾

Die vorliegende Arbeit setzt sich nun zum Ziel, die Problematik der saisonalen Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr in ihren Auswirkungen auf private Omnibusunternehmen und Möglichkeiten der betrieblichen Anpassung aufzuzeigen. Hierbei soll nicht in der Art einer Fallstudie ein konkretes Unternehmen beschrieben bzw. analysiert werden, sondern es wird versucht, die gemeinsamen Besonderheiten und Möglichkeiten der Anpassung allgemeingültig zu diskutieren.

Der Gang der erforderlichen Untersuchungen soll in der vorliegenden Arbeit folgenden Verlauf nehmen:

T e i l A gibt zunächst einen kurzen Überblick zu den in der Literatur vertretenen Auffassungen des Begriffes Fremdenverkehr. Dies erscheint angebracht, um den theoretischen Bezugsrahmen für später beschriebene Erscheinungen auf dem Gebiet des Fremdenverkehrs aufzuzeigen.

Hierauf erfolgt die Charakterisierung der privaten Omnibus-

-
- 1) Diese Zahl bedeutet einen Verkehrsanteil von 86 %.
 - 2) Dies bedeutet einen Anteil der privaten Unternehmen gegenüber DB, DBP, VÖV und NE von 93 %.
 - 3) Vgl. hierzu besonders Krämer, H., Der gewerbliche Straßenpersonenverkehr 72, a.a.O., S. 325 ff.

unternehmen als investitions-intensive und kundenpräsenzbedingte Dienstleistungsbetriebe, wobei auch deren Stellung im System der Wirtschaftsbetriebe erläutert wird. Probleme dieser besonderen Dienstleistungsbetriebe werden herausgearbeitet, und deren Gültigkeit für private Omnibusunternehmen untersucht.

Anschließend werden private Omnibusunternehmen als Wirtschaftsbetriebe beschrieben, die erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgen.

T e i l B geht auf die typischen Verläufe saisonaler Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr und deren Auswirkungen auf die Kapazitätsauslastung privater Omnibusunternehmen ein. Dabei werden die Bestimmungsfaktoren der Nachfrage im Fremdenverkehr und die Gründe für die Wahl des Omnibusses erläutert, bevor die empirisch feststellbaren Nachfrageschwankungen behandelt werden. Diese sind für den Bereich des Omnibusverkehrs in den amtlichen Statistiken wenig detailliert aufgeführt, so daß diesbezüglich teilweise mit Annahmen gearbeitet wird.

Den Abschluß von Teil B bildet die Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Auswirkungen starker saisonaler Nachfrageschwankungen im Bereich privater Omnibusunternehmen. Die Erkenntnis, die hierbei gewonnen wird, ist der Zwang, sämtliche Anpassungsbedürfnisse durch Nutzung entsprechender Anpassungsmöglichkeiten auszuschöpfen.

In T e i l C werden die Möglichkeiten der Anpassung privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen bzw. deren Einflüsse diskutiert. Hier erfolgt eine gedankliche Zweiteilung durch die Möglichkeit des Unternehmens, Anpassungen im Rahmen betrieblicher oder kooperativer Maßnahmen zu vollziehen.

Die betrieblichen Anpassungsmöglichkeiten werden für die verschiedenen betrieblichen Teilbereiche getrennt aufgeführt.

Dabei wird untersucht, welche Maßnahmen sinnvoll und realisierbar sind, um saisonale Schwankungen direkt zu beeinflussen oder deren rentabilitätsmindernde Wirkungen abzuschwächen.

Ferner werden Formen der Kooperation für private Omnibusunternehmen behandelt und Möglichkeiten horizontaler und vertikaler Zusammenarbeit diskutiert.

Abschließend möchte der Verfasser nochmals auf den Mangel an geeigneter Fachliteratur zu den angesprochenen Problembereichen hinweisen. Besonders in Teil C, der eine exakte Kenntnis der betrieblichen Abläufe und marktlichen Eigenarten voraussetzt, stützt sich der Verfasser hauptsächlich auf sein durch mehrjährige Erfahrung in der betrieblichen Praxis erworbenes Fachwissen.

A. Private Omnibusunternehmen als Dienstleistungsbetriebe
im Fremdenverkehr

Fremdenverkehr in seiner heutigen Ausprägung hat nur noch sehr wenige Gemeinsamkeiten mit den individualistischen Formen des Reisens zu Beginn dieses Jahrhunderts.¹⁾ Vielmehr ist Fremdenverkehr durch Art und Umfang moderner Ferien- und Freizeitgewohnheiten zu einer Massenbewegung geworden.

Als Reaktion auf diese Erscheinung entstand aus einer Vielzahl der unterschiedlichsten Unternehmen ein neuer Wirtschaftssektor: das Fremdenverkehrsgewerbe. Den Vorstellungen und Wünschen der Fremden entgegenzukommen und sich dadurch den Bedürfnissen und Erfordernissen der Nachfrage anzupassen, ist eine wesentliche Aufgabe der Fremdenverkehrsbetriebe. Die Bedienung der Nachfrage auf einem speziellen Wirtschaftssektor bedeutet jedoch gleichzeitig eine starke Abhängigkeit von den Besonderheiten des Marktes.

Eines der vorrangigsten Probleme für Fremdenverkehrsbetriebe ergibt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht durch starke saisonale Schwankungen der Fremdenverkehrsnachfrage. Diese Erscheinungen, die durch zahlreiche Komponenten geprägt werden, haben oftmals gravierenden Einfluß auf das Geschehen in Fremdenverkehrsbetrieben. Darüber hinaus sind von ihnen auch Unternehmen betroffen, die zwar im engeren Sinne keine Fremdenverkehrsbetriebe sind, deren Geschäftsablauf aber durch derartige Schwankungen ebenfalls beeinflußt wird.

Auch private Omnibusunternehmen werden durch saisonale Nachfrageschwankungen des Fremdenverkehrs in ihrem betrieblichen Geschehen stark beeinflußt, da sie die Nachfrage nach Beför-

1) Vgl. Krapf, K., Von der Empirie zur Theorie des Fremdenverkehrs, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jg. (1952/53), Heft 1, S. 41.

derungsleistungen auf diesem Markt teilweise befriedigen.

Bevor die Problematik saisonaler Nachfrageschwankungen und die hieraus resultierenden Anpassungsbedürfnisse privater Omnibusunternehmen näher diskutiert werden, sollen zunächst Ausführungen zum Begriff des Fremdenverkehrs und zur Charakterisierung privater Omnibusunternehmen als Dienstleistungsbetriebe erfolgen.

I. Begriff und wirtschaftliche Bedeutung des Fremdenverkehrs

Die Betrachtung des Fremdenverkehrs als Wirtschaftsfaktor in der heutigen Art wurde dem Begriff "Fremdenverkehr" in der Literatur nicht immer zugrunde gelegt. Zwar ist es aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Definitionen¹⁾ kaum möglich, einen allgemeingültigen Begriff zu finden, doch lassen sich zwei Hauptrichtungen erkennen, die wirtschaftliche und die nichtwirtschaftliche Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs.

Nach der Abhandlung beider Richtungen in der Literatur soll die wirtschaftliche Betrachtungsweise durch Aufzeigen der wirtschaftlichen Bedeutung des Fremdenverkehrs veranschaulicht werden.

1. Begriff des Fremdenverkehrs in der Literatur

Mit dem Begriff des Fremdenverkehrs haben sich im Laufe der letzten 50 Jahre viele namhafte Wissenschaftler beschäftigt, wie z.B. Stradner, Glücksmann, Bormann, Morgenroth, v. Schulern zu Schrattenhofen, Gölden, Benschmidt, Grünthal, Wegener, Janker, Fontanellaz, Rechenauer, Römer, Hunziker, Thoms, Bernecker und Walterspiel.

1) Vgl. Walterspiel, G., Die theoretischen Grundlagen des Begriffs Fremdenverkehr und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Betrachtung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1956, S. I.

Im Rahmen dieses Kapitels soll jedoch nur kurz auf die Begriff einzelner, beispielhafter Vertreter der Fremdenverkehrsliteratur eingegangen werden. Hierbei wird bewußt darauf verzichtet, einen umfassenden Überblick über die jeweiligen Schriften zu vermitteln.

a) Die Begriffe von Glücksmann und Hunziker

Wie schon eingangs erwähnt, werden die zahlreichen Definitionen des Fremdenverkehrsbegriffs zwei Hauptrichtungen zugeordnet, der wirtschaftlichen bzw. der nichtwirtschaftlichen Betrachtungsweise. Zu den namhaftesten Vertretern der nichtwirtschaftlichen Betrachtungsweise zählen im wesentlichen Robert Glücksmann und Walter Hunziker.

Schon 1917 befaßte sich Glücksmann in seiner "Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes"¹⁾ und 1927 in "Das Gaststättenwesen"²⁾ mit Randfragen des Fremdenverkehrs.

Durch seine "Allgemeine Fremdenverkehrskunde"³⁾, in der er 1935 zu Begriff und Problem des Fremdenverkehrs Stellung nimmt, wird Glücksmann zu den Mitbegründern der wissenschaftlichen Fremdenverkehrslehre gezählt.

Fremdenverkehr, so wie ihn Glücksmann vom Wort her erläutert, setzt sich aus den beiden Worthälften "fremd" und "Verkehr" zusammen. "...fremd ist derjenige, der am Sitz seines Aufenthaltes als nicht zum Ort gehörig betrachtet wird. Zum Ort gehörig aber wird betrachtet, wer an ihm wie die anderen Insassen den Mittelpunkt seiner wirtschaftlichen Tätigkeit hat."⁴⁾ "Verkehr ist ein Wort, das zweifach gebraucht werden kann. Zunächst im Sinne der räumlichen Überwindung. Er bedeutet

1) Vgl. Glücksmann, R., Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes, Berlin 1917.

2) Vgl. Glücksmann, R., Das Gaststättenwesen, Stuttgart 1927.

3) Vgl. Glücksmann, R., Allgemeine Fremdenverkehrskunde, Bern 1935.

4) Glücksmann, R., Allgemeine Fremdenverkehrskunde, a.a.O., S. 2.

also die Fortbewegung von Personen, Sachen oder Nachrichten durch den Raum. Es genügt jedoch nicht die einmalige Überwindung. Sie schafft keinen Verkehr, d.h. keine Dynamik. Es muß also das Moment der Häufigkeit dazukommen."¹⁾

Aus diesen beiden verbalen Ableitungen des Wortes Fremdenverkehr und einigen anschließenden Gedanken zu den Beziehungen von Ortsansässigen und "Nichtzugehörigen", kommt Glücksmann zu seiner Definition: "Wir können also Fremdenverkehr definieren als die Summe der Beziehungen zwischen einem am Orte seines Aufenthaltes nur vorübergehend befindlichen Menschen und Menschen an diesem Orte."²⁾

Um diese für eine Definition doch etwas weit und ungenau formulierte Aussage zu präzisieren, führt Glücksmann weiterhin aus: "Wer vom Fremdenverkehr spricht, denkt zunächst nicht an den reinen Ortsverkehr. Und doch ist auch dieser durch den Nichtansässigen für die Dauer seines Aufenthaltes alimentiert, insoweit also zählt der Ortsverkehr zu ihm. Auch der Pendelverkehr von Arbeitern, die nicht am Orte ihrer Arbeitsstätte wohnen, ist hierherzuzählen. Soweit es sich um die Fragen der Einnahmen und Ausgaben durch den Fremdenverkehr handelt, haben wir es mit einem wirtschaftlichen Problem zu tun, das wie jedes wirtschaftliche volks- und privatwirtschaftliche Seiten hat. Aber damit ist das Problem nicht umrissen. Sobald wir uns nur die Frage stellen: warum der Mensch reist, weitet sich das Feld der Betrachtung. Wir werden ... sehen, daß in erheblichem Maße nicht-wirtschaftliche Momente den Fremdenverkehr ankurbeln und dauernd beeinflussen, als deren wichtigste wir geistige, seelische und körperliche Bedürfnisse hier nennen."³⁾

1) Glücksmann, R., Allgemeine Fremdenverkehrskunde, a.a.O., S. 6.

2) Glücksmann, R., Allgemeine Fremdenverkehrskunde, a.a.O., S. 7.

3) Glücksmann, R., Allgemeine Fremdenverkehrskunde, a.a.O., S. 6.

Aus dem weiteren Verlauf seiner Abhandlung geht noch deutlicher hervor, daß Glücksmann zur nichtwirtschaftlichen Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs tendiert. Er beschreibt soziologische Probleme, sieht Fremdenverkehr als Beziehungskomplex und Mittel zur Völkerverständigung.¹⁾ "So wird die Lehre vom Fremdenverkehr zu einem Teil der menschlichen Beziehungslehre. Hier sind Berührungspunkte mit anderen Menschen gegeben."²⁾

Wie aus den letzten beiden Zitaten ersichtlich ist, interessiert Glücksmann in erster Linie der reisende Mensch, seine Gefühle, Beweggründe und das Verhältnis zu den Menschen, die am Fremdenverkehrsort ansässig sind.³⁾

Ist dieser Aspekt für die Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs durchaus verständlich, so bleibt jedoch infolge mangelnder Begründung unklar, weshalb Glücksmann das Transportproblem aus dem Fremdenverkehrsbereich ausdrücklich ausklammert.⁴⁾ In einem späteren Abschnitt seiner Arbeit zählt er dann wiederum die "Verkehrsmittelunternehmungen" teils zum unmittelbaren, teils zum mittelbaren Fremdenverkehrsgewerbe, obwohl er im Vorwort ausführt: "Wer den Fremdenverkehr als ein Transportproblem auffaßt, verwechselt ihn mit dem Reiseverkehr. Fremdenverkehr beginnt, wo der Reiseverkehr aufhört, im Hafen des Fremdenverkehrs, am Urlaubsort."⁵⁾

H u n z i k e r entwickelte zusammen mit Krapf 1942 folgen-

1) Vgl. Glücksmann, R., Allgemeine Fremdenverkehrskunde, a.a.O., S. 6 ff.

2) Glücksmann, R., Allgemeine Fremdenverkehrskunde, a.a.O., S. 6.

3) Vgl. Glücksmann, R., Allgemeine Fremdenverkehrskunde, a.a.O., S. 13 ff.; siehe hierzu auch Glücksmann, R., Das Gaststättenwesen, a.a.O., S. 142.

4) Vgl. Glücksmann, R., Allgemeine Fremdenverkehrskunde, a.a.O., Vorwort.

5) Glücksmann, R., Allgemeine Fremdenverkehrskunde, a.a.O., Vorwort.

den Fremdenverkehrsbegriff: "Fremdenverkehr ist ... der Inbegriff der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus dem Aufenthalt Ortsfremder ergeben, sofern durch den Aufenthalt keine Niederlassung zur Ausübung einer dauernden oder zeitweilig hauptsächlichen Erwerbstätigkeit begründet wird."¹⁾ Diese Definition "versteht den Fremdenverkehr einmal nicht, wie es fälschlich geschah und immer noch der Fall zu sein pflegt, lediglich als einen Verkehrsvorgang, sondern als einen weitreichenden Beziehungs- und Erscheinungskomplex; außerdem schaltet sie Kategorien von Ortsfremden als nicht zum Tourismus gehörig aus, für die wohl, rein äußerlich betrachtet, die Komponenten der Reise und des Aufenthaltes Geltung besitzen, denen aber der Charakter eines lediglich vorübergehenden Wirkens zu ausschließlich konsumtiven Zwecken abgeht."²⁾

Den aus dem allgemeinen Begriff des Verkehrs abgeleiteten Beziehungs- und Erscheinungskomplex erläutert Hunziker anhand kurzer Beispiele. So beschreibt er die engen Verbindungen des Fremdenverkehrs mit "Heilung, Erholung, Sport", Stand und Entwicklung der Technik als Maßgröße für Art und Umfang des Fremdenverkehrs, das kulturelle Moment im Fremdenverkehr, die sozialen und sozialpolitischen Faktoren des Fremdenverkehrs, politische Faktoren und zuletzt die wirtschaftliche Natur des Fremdenverkehrs.³⁾

"Die wirtschaftlichen Querverbindungen treten auf Schritt

1) Hunziker, W., Krapf, K., Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, Zürich 1942, S. 21.

2) Hunziker, W., Zur Problematik und Systematik der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jg. (1952/53), Heft 1, S. 51; siehe hierzu auch Hunziker, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, Bd. 1: Der Fremdenverkehrsbetrieb und seine Organisation, Bern 1954, S. 14; ferner Hunziker, W., Fremdenverkehr und Fremdenverkehrslehre in zeitgemäßer Betrachtung, in: Beiträge zur Fremdenverkehrslehre und Fremdenverkehrsgeschichte, Bern 1941, S. 11.

3) Vgl. Hunziker, W., Krapf, K., Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, a.a.O., S. 18 ff.

und Tritt hervor, so sehr, daß man versucht sein könnte, den Fremdenverkehr als wirtschaftliche Kategorie zu betrachten. Die bereits beleuchteten anderen Aspekte zeigen, wie unrichtig und einseitig dies wäre."¹⁾

Hunziker betont ausdrücklich die Eigenart des Fremdenverkehrs in seiner angesprochenen Vielgestaltigkeit und folgert, "der Fremdenverkehr kann darnach keinesfalls als rein wirtschaftliche Kategorie angesprochen werden. Er ist auch nicht Verkehr und insbesondere Personenverkehr im Sinne der Schaffung und Anwendung von Mitteln zur Erleichterung der Beziehungen der einzelnen, räumlich voneinander getrennten Wirtschaftssubjekte. Ebensowenig kann man ihn als eine Summe von Beziehungen bezeichnen, da er nicht nur Beziehungen umfaßt, sondern auch die Erscheinungen, die damit in Zusammenhang stehen und die aus dem Aufenthalt Ortsfremder als Schwerpunkt der daran sich knüpfenden Verkehrsvorgänge, Verkehr im weitesten Begriff, erwachsen."²⁾

Zur Verdeutlichung hat Hunziker seinen Fremdenverkehrsbegriff in Form eines Schaubildes dargestellt (siehe Abb. 1). Dabei beschreibt der innere Kreis Fremdenverkehr im engsten Sinne als Verkehrsvorgang. Im zweiten Kreis vollzieht sich der Übergang zur wirtschaftlichen Kategorie, um im dritten Kreis im weitesten und eigentlichen Sinne als Inbegriff der Erscheinungen und Beziehungen, wie sie sich in der oben beschriebenen Art ergeben, den gesamten Begriff zu umfassen."³⁾

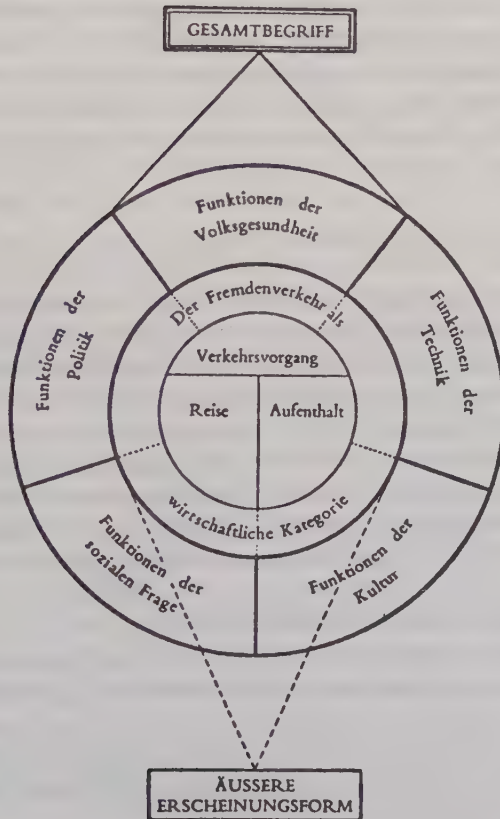
Dieses Schaubild verdeutlicht den komplexen Begriff "Fremdenverkehr" bei Hunziker, der über die wirtschaftliche Kate-

1) Hunziker, W., Krapf, K., Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, a.a.O., S. 21.

2) Hunziker, W., Krapf, K., Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, a.a.O., S. 21.

3) Vgl. Hunziker, W., System und Hauptprobleme einer wissenschaftlichen Fremdenverkehrslehre, St. Gallen 1943, S. 10.

Abbildung 1: Begriff des Fremdenverkehrs nach Hunziker



Quelle: Hunziker, W., System und Hauptprobleme einer wissenschaftlichen Fremdenverkehrslehre, a.a.O., S. 11.

gorie hinaus sämtliche Funktionen, die sich aus dem Aufenthalt Ortsfremder ergeben, mit einbezieht. "Innerhalb der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre liegt das Hauptgewicht auf der Funktionenlehre, d.h. der Lehre von den Ausstrahlungen und Wechselwirkungen der Volksgesundheit, der Technik, der Kultur, der sozialen Frage, der Politik und der Wirtschaft auf den Fremdenverkehr und umgekehrt. Sie allein vermittelt den Einblick in die Zusammenhänge, die im Fremdenverkehr wirksam sind, und einen Begriff vom Wesen und Charakter des Fremdenverkehrs." ¹⁾

b) Die Begriffe von Stradner, Morgenroth und Bernecker

Nachdem im vorigen Punkt versucht wurde, die nichtwirtschaftliche bzw. die überwiegend nichtwirtschaftliche Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs durch Glücksmann und Hunziker aufzuzeigen, sollen in diesem Punkt die Begriffe von Josef Stradner, Wilhelm Morgenroth und Paul Bernecker als namhafte Vertreter der wirtschaftlichen Betrachtungsweise erläutert werden. Georg Walterspiel, der als einer der modernsten Vertreter der wirtschaftlichen Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs gilt, wird in einem weiteren Punkt gesondert behandelt.

Als einer der ersten beschäftigte sich S t r a d n e r schon vor dem Beginn dieses Jahrhunderts mit den wissenschaftlichen Fragestellungen des Fremdenverkehrs. ²⁾ Bereits 1917 erschien die zweite Auflage seiner Schrift "Der Fremdenverkehr" ³⁾, in der er aus heutiger Sicht erstaunlich umsichtig die wirtschaftliche Tragweite des Phänomens Fremdenverkehr erkannte und beschrieb.

In der Einleitung seines Werkes stellt Stradner nüchtern fest:

1) Hunziker, W., Krapf, K., Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, a.a.O., S. 25.

2) Vgl. Stradner, J., Die Förderung des Fremdenverkehrs, in: Kulturbilder aus Steiermark, Graz 1890.

3) Vgl. Stradner, J., Der Fremdenverkehr, Graz 1917.

"Die Zeiten sind vorüber, da man den Reisenden, der einen Sack voll Neuigkeiten von fernen Ländern und wichtigen Welt-ereignissen mitbrachte, in dem stillen Städtchen als willkommenen Gast in sein Haus aufnahm, da der Wanderer in Klöstern und Pfarrhöfen, in Burgen und Zunfthäusern Unterkunft und Wegzehrung fand, ohne den Beutel öffnen zu müssen. Lange schon ist die Beherbergung von Fremden ein Gewerbe geworden, das mit der Entwicklung der Verkehrsmittel eine immer größere Bedeutung im Wirtschaftsleben erlangte."¹⁾ Allein mit dieser kurzen Bemerkung bringt Stradner zum Ausdruck, daß Fremden-verkehr stark von wirtschaftlichen Überlegungen geprägt wird.

Um nun zu einer Definition zu kommen, beginnt Stradner zunächst mit dem Begriff Verkehr. Er geht dabei von der Feststellung aus, daß Personenverkehre und Güterverkehre eine entgegengesetzte Wirkung aufweisen. "...an Stelle der Ausfuhr der Güter bildet hier die Einfuhr von Verbrauchern (Konsumenten) den Gewinn, das Aktivum der Wirtschaftsbilanz und auf die Verlustrechnung (das Passivkonto) kommt an Stelle der Gütereinfuhr eine Ausfuhr von Verbrauchern."²⁾ Doch nicht jede Vermehrung oder Verminderung von Verbrauchern in einem Wirtschaftsgebiet durch den Personenverkehr führt zu wirtschaftlichen Transaktionen. Stradner differenziert die durch den Personenverkehr beförderten potentiellen Verbraucher nach dem Reisezweck, um sie dementsprechend in seine Wirtschaftsrechnung aufzunehmen.³⁾

In einem zweiten Punkt kommt Stradner zur Definition des Fremden: "Als Fremder wird ein Mensch bezeichnet, der in einen bestimmten Kreis tritt, dem er bisher nicht angehörte. Für das Wirtschaftsleben dieses Kreises bedeutet er, wie bemerkt, in jedem Falle eine Vermehrung der Verbraucher an Gütern und Arbeitsleistungen. Mit dem Begriff des Wirtschafts-

1) Stradner, J., Der Fremdenverkehr, a.a.O., S. 7.

2) Stradner, J., Der Fremdenverkehr, a.a.O., S. 8.

3) Vgl. Stradner, J., Der Fremdenverkehr, a.a.O., S. 8.

kreises besteht und verändert sich der Begriff des Fremden."¹⁾
Beispielhaft für die unterschiedlichen Wirtschaftskreise in ihrer Ausdehnung sieht Stradner Haus, Ort, Gemeinde, Land etc. an.

Bevor Stradner zu seiner Definition des Fremdenverkehrs kommt, erklärt er die Antriebe, die den Menschen zum Reisen bringen. Gehen Antriebe aus wirtschaftlichen, staatlichen, kulturellen und ähnlichen Bedürfnissen bzw. Erfordernissen hervor, so werden sie als gebundene Antriebe bezeichnet. Gehen sie jedoch aus freier Entschließung hervor, so bezeichnet er sie als freie Antriebe.²⁾

Aus dem Begriff der freien Antriebe heraus entwickelt Stradner seine Fremdenverkehrsdefinition. Diese ist jedoch ausführlich gehalten und geht über den sonst üblichen Schlagwortcharakter von Definitionen hinaus: "Diese freien Antriebe sind es allein, die durch außenliegende Einflüsse geweckt oder in ihrer Richtung verändert werden können und Gegenstand der Fremdenverkehrspflege kann nur dieser **F r e m d e i m e n g e r e n S i n n e** sein, der Mensch also, der sich aus freiem Antrieb (eigener Wahl) an einem außerhalb seines gewöhnlichen Wohnsitzes gelegenen Orte aufhält, der Gast, der mit seinem Erscheinen in diesem Lande keine wirtschaftlichen Zwecke verfolgt, sondern ... nur die Befriedigung eines Luxusbedürfnisses sucht. Dieser Luxusreisende tritt in den Kreis unseres Wirtschaftsbetriebes lediglich als Verbraucher. Es tritt also in diesem Falle ein fremdes Bedürfnis mit unseren Befriedigungsmitteln in Beziehung, ohne daß unsererseits ein Bedürfnis nach fremden Befriedigungsmitteln gegenübersteht. Der Verkehr dieser Luxusreisenden, der Fremdenverkehr in diesem engen Sinne ist es, der als besonderer Zweig unseres Wirtschaftslebens den Gegenstand"³⁾ unserer Betrachtungen bildet.

1) Stradner, J., Der Fremdenverkehr, a.a.O., S. 8.

2) Vgl. Stradner, J., Der Fremdenverkehr, a.a.O., S. 9.

3) Stradner, J., Der Fremdenverkehr, a.a.O., S. 9.

Eng verwandt mit dem Begriff von Stradner erscheint derjenige von Morgenroth, den dieser 1927 im Handwörterbuch der Staatswissenschaften veröffentlichte: "Im engsten Sinne ist als Fremdenverkehr der Verkehr der Personen zu begreifen, die sich vorübergehend von ihrem Dauerwohnsitz entfernen, um zur Befriedigung von Lebens- und Kulturbedürfnissen oder persönlichsten Wünschen verschiedenster Art anderswärts, lediglich als Verbraucher von Wirtschafts- und Kulturgütern zu verweilen."¹⁾ Diese Definition bezeichnet Morgenroth als engste, die jedoch das Wesentliche des Begriffs Fremdenverkehr beinhaltet.

Auch die weiteren Ausführungen, die Morgenroth zu seiner Definition macht, unterscheiden sich nur unwesentlich von denen Stradners: "Als vornehmlichste Bedürfnisse dieses besonderen Fremdenverkehrs, der den besuchten Gebieten nur wirtschaftliche Leistungen bringt ohne ihnen wirtschaftliche Gewinne unmittelbarer Art entnehmen zu wollen, sind vor allem zu nennen das Streben nach Erholung, Gesundheitsförderung, Naturgenuß, erhöhtem Lebensgenuß, gesteigerter Lebensfreude, veredelten Vergnügungen, gehobener Bildung nach Gütern des Geistes und Gemütes, nach Kunstgenuß und anderen Vorteilen, die namentlich durch Reisen in bevorzugte Plätze der Erde zu erlangen sind."²⁾ Diese Ausführungen verdeutlichen gut den in der Definition erwähnten Verbrauch von Kulturgütern, den Morgenroth als wirtschaftlichen Verbrauch definiert.

Eine Definition im weiteren Sinne bezieht in die Begriffsbestimmung den "übrigen Reiseverkehr, den Saisonverkehr der Wanderarbeiter in der Landwirtschaft, Industrie, etc."³⁾ mit ein. Einschränkend bemerkt Morgenroth zur Definition im weiteren Sinne, die den "Inbegriff aller Arten von Zeitwanderungen" darstellt, daß sie wohl kaum praktikabel sei. In Er-

1) Morgenroth, W., Fremdenverkehr, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. IV, Jena 1927, S. 394.

2) Morgenroth, W., Fremdenverkehr, a.a.O., S. 394.

3) Morgenroth, W., Fremdenverkehr, a.a.O., S. 394.

läuterungen zu seiner Definition schließt Morgenroth dann auch die "aus beruflichen Gründen reisenden Fremden, besonders ... Handlungsreisende und sonstige Geschäftsreisende"¹⁾ als nicht zum Fremdenverkehr gehörig aus. Die berechnete Zuordnung Morgenroths zu den Vertretern der wirtschaftlichen Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs ergibt sich deutlich aus der Forderung, den Fremden als Gast zu sehen, der **bloß konsumierend** am Fremdenverkehrsort in Erscheinung tritt. Diese Art von Fremdenverkehr, der seiner Definition zugrunde liegt, nennt Morgenroth den "bloß konsumierenden Erholungs-, Genuß- und Luxusfremdenverkehr".²⁾

Beschäftigt sich Morgenroth auch ausführlich mit dem Begriff des Fremden, so vermißt man doch eine ähnliche Behandlung des Begriffs Verkehr um so mehr, als in seiner Definition der "Fremdenverkehr als der Verkehr der Personen, die sich vorübergehend von ihrem Dauerwohnsitz entfernen", bezeichnet wird. Vielmehr wird dem Verkehr eine Rolle zugeschrieben, die mit dem eigentlichen Wesen des Fremdenverkehrs nicht viel gemein habe. "Nicht zu übersehen sind die großen Vorteile, den die Verkehrseinrichtungen der Länder, der Eisenbahnverkehr, die Schifffahrt, der Automobil- und sonstige Wagenverkehr aus einem hochentwickelten Fremdenverkehr ziehen, der seinerseits alle Arten des Verkehrs hebt und fördert."³⁾ Morgenroth sieht eine eventuelle Wechselwirkung zwischen Fremdenverkehr und Verkehr als möglich und wahrscheinlich an, jedoch unter der dominanten Rolle des Fremdenverkehrs, von dem angeblich eine stärkere Wirkung ausgeht. Zur nochmaligen Veranschaulichung der wirtschaftlichen Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs durch Morgenroth soll abschließend folgendes Zitat beitragen:

"Die wirtschaftliche Bedeutung des Fremdenverkehrs liegt in erster Linie darin, daß er für seine Gebiete neue Grundlagen

1) Morgenroth, W., Fremdenverkehr, a.a.O., S. 395.

2) Morgenroth, W., Fremdenverkehr, a.a.O., S. 395.

3) Morgenroth, W., Fremdenverkehr, a.a.O., S. 398.

der Erwerbstätigkeit und Lebensexistenz bringt. Der Fremdenverkehr erweckt Gegenden zu neuem Leben, die sonst wirtschaftlich tot oder wenig entwickelt bleiben würden, weil sie durch Rohstoffproduktion, Bodenkultur oder andere Tätigkeit nur in beschränktem Maße oder gar nicht nutzbar gemacht werden könnten. Viele Menschen, die sonst ihre Heimat aus Mangel an Arbeitsgelegenheit verlassen müßten, finden durch den Fremdenverkehr Beschäftigung und können infolgedessen in der Heimat verbleiben. Auch von auswärts können oft noch Menschen zur Beschäftigung im Fremdenverkehrsgewerbe herbeigezogen werden. Der Fremdenverkehr hält und ernährt also Menschen im eigenen Lande. Er bringt Geld ins Land und vermag bei guter Entwicklung erheblich mehr Geld ins Land zu bringen als etwa andere Beschäftigungen."¹⁾

Auch Paul B e r n e c k e r bemühte sich intensiv um eine Klärung des Fremdenverkehrsbegriffs. In den Jahren 1952 bis 1962 konkretisierte er seine Definition fortwährend. Schließlich formulierte er: "Als Fremdenverkehr bezeichnen wir die mit dem Tatbestand der vorübergehenden und freiwilligen Ortsveränderung aus nichtgeschäftlichen oder beruflichen Gründen verbundenen Beziehungen und Leistungen."²⁾

Schon in früheren Veröffentlichungen bekennt sich Bernecker eindeutig zur wirtschaftlichen Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs, wenn er schreibt: "Wenn wir die verschiedenen Begriffsbestimmungen des Fremdenverkehrs betrachten, so finden wir bis auf wenige Ausnahmen in fast allen das Bestreben, auch die wirtschaftliche Verflechtung des Fremdenverkehrs zum Ausdruck zu bringen. Es kann sich kein Autor darüber hinwegsetzen, daß sich der Fremdenverkehr in seiner äußeren Erscheinung als ein Verkehrsvorgang ergibt, der aus Reise und

1) Morgenroth, W., Fremdenverkehr, a.a.O., S. 398.

2) Bernecker, P., Grundzüge der Fremdenverkehrslehre und Fremdenverkehrspolitik, Band 1: Grundlagenlehre des Fremdenverkehrs, Wien 1962, S. 12.

Aufenthalt besteht und seine wirtschaftliche Bedeutung durch die Inanspruchnahme von Leistungen erhält. Aus diesem Grunde wird auch die Stellung des Fremdenverkehrs im allgemeinen durch seine wirtschaftlichen Funktionen bedingt. Eine wirtschaftliche Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs ist durchaus zu rechtfertigen, sofern man sich bewußt ist, daß der Fremdenverkehr als wirtschaftliche Kategorie nur eine Teilerscheinung des gesamten Phänomens ist."¹⁾

Ähnlich wie Hunziker/Krapf vertritt Bernecker die Auffassung, daß Fremdenverkehr in seiner äußeren Erscheinung sich als Verkehrsvorgang ergibt, den er in seiner Definition mit der vorübergehenden und freiwilligen Ortsveränderung beschreibt. Nachdem er auch noch vom Personenkreis her die Geschäftsreisenden und die sich aus beruflichen Zwecken aufhaltenden Personen ausklammert, wendet sich Bernecker ausführlich den "Beziehungen und Leistungen" zu, wie er es in seiner Definition ausdrückt. "Daß der Fremdenverkehr eine wirtschaftliche Erscheinung ist, ergibt sich aus dem Tatbestand, daß es sich hierbei um die Befriedigung von Bedürfnissen handelt, die die Inanspruchnahme von Gütern und Diensten notwendig macht. Damit wird die Welt der Wirtschaft betreten, und die sich nunmehr ergebenden Auswirkungen einer zahlenmäßig so starken Nachfrage nach den unterschiedlichsten Leistungskategorien lassen den Fremdenverkehr sogar als eine überaus bedeutsame wirtschaftliche Erscheinung erkennen. Die nähere Betrachtung dieser wirtschaftlichen Auswirkungen des Fremdenverkehrs kann nun entweder von der volkswirtschaftlichen Seite oder von der betriebswirtschaftlichen her erfolgen."²⁾

An anderer Stelle greift Bernecker diesen Gedanken nochmals auf und fährt fort: "Zusammenfassend läßt sich festhalten,

-
- 1) Bernecker, P., Die Wandlungen des Fremdenverkehrsbegriffes, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jg., (1952/53), Heft 1, S. 37.
 - 2) Bernecker, P., Die Stellung des Fremdenverkehrs im Leistungssystem der Wirtschaft, Wien 1956, S. 28.

daß sowohl für die volkswirtschaftliche wie für die betriebswirtschaftliche Betrachtung des Fremdenverkehrs als wirtschaftliche Erscheinung die Bildung, Struktur und Richtung der Nachfrage wesentlich sind, denen betriebliche Leistungen als Angebot auf einem Markt begegnen, der wohl den grundsätzlichen Regeln des Marktes gehorcht, aber doch in seiner stark ausgeprägten irrationalen Beeinflussung besondere strukturelle Züge aufweist. Die Motive, die zum Ortsveränderungsbedürfnis führen, sind nur insofern bedeutungsvoll, als sie zur Kenntnis des zu deckenden Bedarfes notwendig sind und in der Werbung für die Leistungsbereitschaft des touristischen Angebotes den Kontakt zum Umworbenen herzustellen vermögen."¹⁾

Nachdem im bisherigen Verlauf der Arbeit versucht wurde, anhand beispielhafter Vertreter die nichtwirtschaftliche bzw. die wirtschaftliche Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs herauszuarbeiten, soll nachfolgend in einem gesonderten Punkt der Begriff von Georg W a l t e r s p i e l gezeigt werden. Dieser zählt zu den modernen Vertretern in der Literatur des Fremdenverkehrs. Bezeichnend für seine Betrachtungsweise sind die Titel seiner Veröffentlichungen, die gezielt auf wirtschaftliche bzw. betriebswirtschaftliche Aspekte hinweisen.

c) Der Begriff von Walterspiel

Anders als Stradner und Morgenroth, die die Zugehörigkeit des Fremdenverkehrs zur Wirtschaft von vornherein als gegeben ansehen und die wirtschaftliche Betrachtungsweise nicht methodisch erklären, entwickelt W a l t e r s p i e l seinen wirtschaftlichen Fremdenverkehrsbegriff systematisch.

Das Wesentliche des Begriffs Fremdenverkehr, so führt Walterspiel aus, ist der "Fremde". Der Begriff des Fremden bezeichnet eine Gruppe von Menschen, die zeitweilig einen anderwei-

1) Bernecker, P., Die Stellung des Fremdenverkehrs im Leistungssystem der Wirtschaft, a.a.O., S. 57 f.

tigen Wohnsitz haben als den am Heimatort. Diese Gruppe von Menschen, die Fremden, nimmt am Fremdenverkehrsort wirtschaftliche Güter entgegen (Wohnung, Nahrung, Dienstleistungen, sonstige Gegenstände des persönlichen Bedarfs etc.) und stellt damit im wirtschaftlichen Sinne eine echte Nachfrage dar.¹⁾ "Der Fremdenverkehr bezieht sich auf eine bestimmte Eigenart der die Nachfrageseite verkörpernden Personengruppe, und zwar nach einem negativen Spezifikum hinsichtlich ihres Wohnsitzes vom Standpunkt des Ortes aus."²⁾

Dem Verkehr als Mittel der Raumüberwindung mißt Walterspiel eine große Bedeutung bei. Diese besteht jedoch nur im Sinne einer Wechselwirkung zwischen Verkehr und Fremdenverkehr, hat aber mit dem Begriff des Fremdenverkehrs nichts gemein. Verkehr wird häufig mit Verkehrsunternehmen verwechselt. Diese gehören zwar zu den "Pflegerern und Nutznießern"³⁾ des Fremdenverkehrs, ohne aber Bestandteil des Fremdenverkehrsbegriffs zu sein.⁴⁾

Ähnlich, wie es Stradner beschrieb⁵⁾, sieht Walterspiel Analogien zwischen Fremdenverkehr und Export. Das bezeichnende Charakteristikum stellt hierbei der Verzehr wirtschaftlicher Güter eines Wirtschaftskreises oder "Zollgebietes" durch Menschen dar, die in einem anderweitigen Wirtschaftskreis oder "Zollgebiet" ihren ständigen Wohnsitz haben. Im Falle des Ex-

-
- 1) Vgl. Walterspiel, G., Die theoretischen Grundlagen des Begriffs Fremdenverkehr und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Forschung, a.a.O., S. 121 ff.
 - 2) Walterspiel, G., Die theoretischen Grundlagen des Begriffs Fremdenverkehr und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Forschung, a.a.O., S. 123.
 - 3) Brüstle, R., Die Bedeutung der Verkehrsmittel für den deutschen Fremdenverkehr, Halle 1941, S. 120.
 - 4) Vgl. Walterspiel, G., Die theoretischen Grundlagen des Begriffs Fremdenverkehr und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Forschung, a.a.O., S. 66 ff.; ferner Walterspiel, G., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (I), in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 4. Jg. (1956), Heft 2, S. 6.
 - 5) Vgl. Stradner, J., Der Fremdenverkehr, a.a.O., S. 20.

ports werden Güter von einem Wirtschaftskreis in einen anderen transportiert, beim Fremdenverkehr dagegen treten gegenläufige Bewegungen auf; denn Menschen verlassen ihren Wirtschaftskreis und konsumieren Güter in einem anderen Wirtschaftskreis.¹⁾

Dieser wirtschaftliche Vergleich von Fremdenverkehr und Export ermöglicht gedanklich nahezu eine Gleichstellung beider Begriffe im Rahmen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre.

Nach dieser Analogie des Fremdenverkehrs mit dem Export, die Walterspiel ausführlich analysiert und die im Verlaufe seiner Arbeit besonders für die Charakteristik der Fremdenverkehrsbetriebe von großer Bedeutung ist, kommt er zur Formulierung seines Fremdenverkehrsbegriffes: "Mit dem Begriff Fremdenverkehr bezeichnet man die Entgegennahme wirtschaftlicher Güter durch Fremde - ortsanwesende Personen mit anderweitigem Wohnsitz - gegen Entgelt, wobei diese Güter für den persönlichen Ge- und Verbrauch bestimmt sind."²⁾

Nachdem der Begriff des Fremden an anderer Stelle erklärt wurde, soll noch auf die in der Definition enthaltene Formulierung der Entgegennahme wirtschaftlicher Güter durch Fremde eingegangen werden. Fremdenverkehr kommt nach Aussagen Walterspiels nicht allein durch den Aufenthalt Ortsfremder zustande. Vielmehr müssen diese erst wirtschaftlich aktiv werden, d.h. Güter und Dienstleistungen, die der Ort dem Fremden bietet, gegen Entgelt "entgegennehmen", damit Fremdenverkehr entsteht. Durch die in der Definition aufgestellte Forderung des ortsanwesenden Fremden und des persönlichen Ge- und Verbrauchs der entgegengenommenen Güter schließt

-
- 1) Vgl. Walterspiel, G., Die theoretischen Grundlagen des Begriffs Fremdenverkehr und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Forschung, a.a.O., S. 123 ff.
 - 2) Walterspiel, G., Die theoretischen Grundlagen des Begriffs Fremdenverkehr und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Forschung, a.a.O., S. 130; ferner Walterspiel, G., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (I), a.a.O., S. 4 f.

Walterspiel den Handel und das Speditionsgewerbe aus.¹⁾

Interessant und unter einem völlig neuartigen Aspekt gesehen sind die Ausführungen Walterspiels zu den in seiner Definition genannten wirtschaftlichen Gütern, die der Fremde gegen Entgelt entgegennimmt. "Diese 'wirtschaftlichen' Güter sind hier in einem weiteren Sinne zu verstehen. Es handelt sich hier nicht nur um eigentliche Sach- und Dienstleistungen, sondern auch um solche Güter, die der Ort sozusagen *i n d i r e k t* dem Fremden bietet, sofern die Entgegennahme sich in irgendeiner Form (Kurtaxe, bes. Abgaben, erhöhtes Preisniveau etc.) wirtschaftlich äußert."²⁾

In seinen Bemerkungen zur "wirtschaftlichen" Betrachtung des Fremdenverkehrs³⁾ führt Walterspiel die Besonderheit dieser wirtschaftlichen Güter weiter aus. Die Quintessenz seiner Überlegungen resultiert im Nachweis, daß am Fremdenverkehrs-ort ein Wandel von freien Gütern in wirtschaftliche Güter stattfindet. "Die zweite Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommerzialisierung von Gütern durch den Fremdenverkehr liegt in einem interessanten Moment, welches man als das *A n - z i e h u n g s v e r m ö g e n* eines Gutes - und damit des Ortes, welcher dieses Gut bietet - auf den Fremden bezeichnen könnte. Dies resultiert aus der Tatsache, daß nicht alle Orte dieselben Güter bieten können."⁴⁾

Mit diesen Ausführungen ist der Begriff Walterspiels grob umrissen. Interessant erscheinen ferner seine Ableitungen der

-
- 1) Vgl. Walterspiel, G., Die theoretische Bedeutung des Begriffs Fremdenverkehr und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Forschung, a.a.O., S. 132.
 - 2) Walterspiel, G., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (I), a.a.O., S. 10.
 - 3) Vgl. Walterspiel, G., Bemerkungen zur "wirtschaftlichen" Betrachtung des Fremdenverkehrs, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 2. Jg. (1953/54), Heft 1, S. 24 ff.
 - 4) Walterspiel, G., Bemerkungen zur "wirtschaftlichen" Betrachtung des Fremdenverkehrs, a.a.O., S. 29.

Definition zur Bestimmung der Fremdenverkehrsbetriebe, worauf jedoch nicht näher eingegangen werden soll.

2. Abgrenzung der Begriffe Fremdenverkehr und Tourismus

Die häufigste Art, den Begriff des Tourismus zu erklären, dürfte die der Ableitung aus dem Englischen sein. Zunächst bedeutet "tourist" Vergnügungsreisender oder Ausflügler. Die Bewegung bzw. der Begriff, unter dem diese Ausflugsreisenden zusammengefaßt werden, heißt tourism oder zu deutsch Tourismus. In diesem Sinne wird der Begriff im Journalismus fast ausschließlich, im wissenschaftlichen Sprachgebrauch oft ohne vorherige Abgrenzung synonym mit dem Begriff des Fremdenverkehrs verwendet.

Eine klare Abgrenzung der Begriffe Fremdenverkehr und Tourismus in der Literatur konnte nur bei **Walterspiel** festgestellt werden. "Im deutschsprachigen Teil der Schweiz wird 'Tourismus' und Fremdenverkehr wechselweise im völlig gleichen Wortsinn verwendet. In Deutschland verbindet man mit dem Begriff 'Tourismus' jedoch vorwiegend die Vorstellung der mit Erholungs-, Erbauungs-, Vergnügungs- und ähnlichen Zwecken verbundenen Reisen, so daß sich der Oberbegriff F. (Fremdenverkehr, Anm.d.Verf.) aus den Komponenten 'Tourismus' und 'sonstiger Fremdenverkehr' (also Geschäftsreiseverkehr u. dgl.) zusammensetzen würde."¹⁾

Auch der Bundesminister für Wirtschaft befaßte sich im Rahmen einer Bundestagsdrucksache mit der Abgrenzung beider Begriffe, kam jedoch nur zu folgender Feststellung: "Der Begriff 'Fremdenverkehr' ist umfassender als der in den fremdsprachigen Ländern verwendete Terminus 'Tourismus'. Mit dem Begriff 'Fremdenverkehr' werden Geschäftsreisen, Urlaubs- und Erho-

1) Walterspiel, G., Fremdenverkehr, in: Staatslexikon, 6. Aufl., Freiburg 1959, Spalte 588; ferner Hunziker, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, a.a.O., S. 17.

lungsreisen, Reisen zu Heilbehandlungen und der Ausflugsverkehr erfaßt. Die einzelnen Erscheinungsformen des Fremdenverkehrs unterliegen unterschiedlichen Einflüssen und nehmen dementsprechend eine voneinander abweichende Entwicklung."¹⁾

Der Vollständigkeit halber seien noch zwei Beiträge zu den Begriffen Fremdenverkehr und Tourismus angeführt, die jedoch kaum zu einer Klärung des Abgrenzungsproblems beitragen dürften:

"Der Ausweg, statt des Wortes 'Fremdenverkehr' den Ausdruck 'Tourismus' zu wählen, in Anklang an fremdsprachige Terminologie, ist nicht restlos befriedigend. Er ist dem Begriff 'Touristik' zu nahe, der doch nur eine der vielen Arten des Fremdenverkehrs bezeichnet."²⁾ Zedek hat mit dieser Bemerkung zwar einen unbefriedigenden Zustand erkannt, zu seiner Lösung dagegen ebensowenig beigetragen wie Risch, der bemerkt: "Unter traditionellem Tourismus versteht man in der Regel den Fremdenverkehr der relativ kaufstarken Bevölkerungsschichten, wobei der einzelne Tourist seine Reisepläne individuell gestaltet und verwirklicht."³⁾

Das Unbehagen, das sich aus der unzureichenden Würdigung der begrifflichen Abgrenzung von Fremdenverkehr und Tourismus in der Literatur ergibt (sehen wir von Walterspiel ab), zeigt sich im wiederholten Ausschreiben von Wettbewerben zur Formulierung widerspruchsfreier und wissenschaftlich exakter Begriffe.

Abschließend sei zu diesem Problemkreis noch eine Studie des

-
- 1) Bundesminister für Wirtschaft (Hrsg.), Förderung des Fremdenverkehrs und seine wirtschaftliche, gesundheits- und gesellschaftspolitische Bedeutung, Drucksache V/3433, Bonn 1968, S. 1.
 - 2) Zedek, G., Fremdenverkehr - Grundlagen und Instrumentarium, Salzburg und München 1970, S. 13; siehe hierzu auch Zinnburg, K., Kleine Fremdenverkehrslehre, 2. Aufl., Köln 1970, S. 1 ff.
 - 3) Risch, P., Begriffsbestimmungen zum modernen Tourismus, in: Hotel Revue, Nr. 26 vom 27.6.1968.

Züricher Bankhauses Vontobel & Co zitiert, die sich mit Unternehmen beschäftigt, die am Fremdenverkehr in unterschiedlicher Art und Weise beschäftigt sind. Hierbei werden auch die Begriffe Touristik und Tourismus kurz angesprochen: "Mit Tourismus sprechen wir die Seite der Touristen an, die Seite der touristischen 'Bedarfsträger'. Touristik beziehen wir auf die Seite der Dienstleistungen bzw. die Seite der touristischen 'Bedarfsdecker'." ¹⁾

3. Die wirtschaftliche Bedeutung des Fremdenverkehrs

Die vorausgegangenen Ausführungen haben den Begriff des Fremdenverkehrs und seine möglichen Betrachtungsweisen stark vereinfacht geschildert. Die von vielen Autoren vorrangig vertretene wirtschaftliche Betrachtungsweise soll anhand einiger Bemerkungen und Zahlen zum heutigen Geschehen im Fremdenverkehr belegt werden.

"Durch den Übergang von agrarisch betonten Wirtschaftssystemen zur modernen Industrie- und Konsumgesellschaft entfaltete sich der Tourismus sprunghaft, wobei sich seine Einflüsse auf zahlreiche Lebensbereiche immer deutlicher abzeichneten." ²⁾ Wurde schon zu Beginn der Fremdenverkehrsforschung die volkswirtschaftliche Bedeutung dieses neuen Wirtschaftszweiges erkannt, so beschäftigt sich die heutige Forschung neben dieser (Devisen- und Zahlungsbilanzeinflüsse) auch mit betriebswirtschaftlichen und regionalwirtschaftlichen Aspekten des Fremdenverkehrs.

1) J. Vontobel & Co (Hrsg.), Ferienträume.... in: Blick in die Zeit 1972, Heft 46, S. 7.

2) Morgenroth, K., Möglichkeiten der Messung der wirtschaftlichen Bedeutung des Fremdenverkehrs, in: Gastwirt und Hotelier vom 5.2.1974, S. 5; siehe hierzu auch Knebel, H.-J., Soziologische Strukturwandlungen im modernen Tourismus, Stuttgart 1960, S. 1 ff.; Leugger, J., Fremdenverkehr in der modernen Arbeitswirtschaft, in: Fremdenverkehr in Theorie und Praxis, Festschrift für Walter Hunziker, Bern 1959, S. 97 ff.

Als neuer Wirtschaftszweig findet der Fremdenverkehr infolge seiner enormen Wachstumsraten in letzter Zeit immer häufiger Beachtung. Beeindruckend sind die Zahlen, die die OECD in ihren jährlichen Veröffentlichungen über "International Tourism and Tourism Policy in OECD Member Countries" bekanntgibt. Zur Verdeutlichung des Trends im internationalen Tourismus soll nachfolgendes Schaubild beitragen (siehe Abb. 2).

Allein 553,3 Millionen Übernachtungen wurden von 12 Ländern, die Mitglieder der OECD sind (und Jugoslawien), im Jahr 1972 registriert. Davon entfielen

143,8	Millionen oder	26 %	auf	Frankreich
105,1	"	19 %	"	Großbritannien
71,9	"	13 %	"	Italien
71,9	"	13 %	"	Österreich
66,4	"	12 %	"	Spanien
27,7	"	5 %	"	Jugoslawien
22,1	"	4 %	"	Schweiz
16,6	"	3 %	"	Deutschland
27,7	"	5 %	"	Sonstige ¹⁾

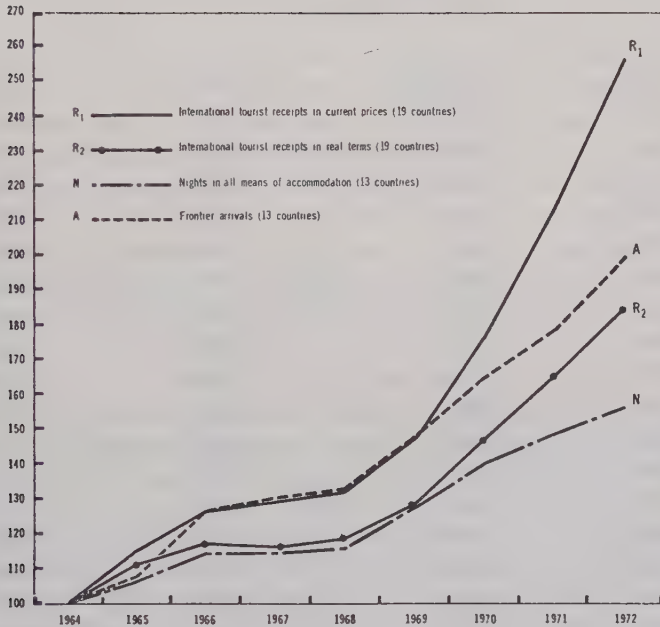
Um gleichzeitig einen ungefähren Überblick zu erhalten, in welchen Größenordnungen sich die Deviseneinnahmen einzelner Länder allein aus dem Fremdenverkehr im Jahre 1972 bewegten, sei nochmals die Statistik der OECD zitiert:

Spanien	2,6 Milliarden US\$
Italien	2,2 "
Deutschland	1,8 "
Österreich	1,7 "
Frankreich	1,6 "
United Kingdom	1,4 "
Schweiz	1,0 " ²⁾

1) Vgl. OECD (Hrsg.), International Tourism and Tourism Policy in OECD Member Countries, a.a.O., S. 16.

2) Vgl. OECD (Hrsg.), International Tourism and Tourism Policy in OECD Member Countries, a.a.O., S. 16.

Abbildung 2: Trend des internationalen Tourismus in
europäischen OECD Mitgliedstaaten 1964 = 100



Quelle: OECD (Hrsg.), International Tourism and Tourism
Policy in OECD Member Countries, Paris 1973,
S. 13.

Die Rolle des Fremdenverkehrs als Devisenbringer sowie seine Bedeutung für den Außenhandel und die Handelsbilanz zeigt eine Schweizer Untersuchung deutlich auf. Die Schweiz als traditionelles Fremdenverkehrsland hat sich mit Fragen dieser Art schon sehr früh beschäftigt und verfügt demgemäß über umfangreiches statistisches Zahlenmaterial.

Tabelle 1: Entwicklung der Fremdenverkehrsbilanz der Schweiz
(in Mio. Franken)

Jahr	Einnahmen	Ausgaben	Saldi
1912	389	48	341
1920	355	40	315
1925	428	50	378
1930	438	85	353
1935	187	67	120
1937	392	85	307
1947	600	80	520
1954	875	365	510
1955	990	410	580
1956	1070	435	635
1957	1210	475	735
1958	1285	515	770
1959	1420	575	845
1960	1580	640	940
1961	1820	740	1080
1962	2035	825	1210
1963	2210	920	1290
1964	2550	1050	1500
1965	2740	1160	1580
1966	2900	1245	1655

Quelle: Zünd, R., Die Entwicklung des Fremdenverkehrs in der Schweiz im allgemeinen wirtschaftlichen Wachstum, Winterthur 1969, S. 161.

Diesen Salden der Fremdenverkehrsbilanz stellt Zünd den Saldi der Schweizer Handelsbilanzen gegenüber und zeigt, daß es in gewissen Jahren sogar möglich war, mit dem Aktivsaldo der Fremdenverkehrsbilanz das Defizit der Handelsbilanz zu decken.¹⁾

Neben diesen mehr gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen des Fremdenverkehrs sollen vor allem auch die regionalwirtschaftlichen Aspekte erwähnt werden. Ländliche Gebiete, die infolge ihrer abgeschiedenen Lage oder ihrer Unwirtlichkeit für eine landwirtschaftliche Nutzung kaum in Frage kommen, da sie als Grundlage für die Erzielung von Einkommen nicht ergiebig genug sind, haben durch das Aufkommen von Fremdenverkehr schon des öfteren eine beachtliche Wandlung erfahren. Als Beispiele seien die Hochtäler in Alpenländern, wie z.B. die von St. Moritz, Zermatt, Davos, Stubaital, Ötztal und Grödnertal genannt, die in früheren Zeit ob ihres rauen Klimas und der langanhaltenden Schneelage während des Winters selbst von den Bewohnern gefürchtet waren.

Seitdem sich der Wintersport und auch der sommerliche Gebirgsurlaub wachsender Beliebtheit erfreuen, verzeichneten diese Gebiete zunehmenden Fremdenverkehr, der neben den Einnahmen von den Fremden weitere Verdienstmöglichkeiten schuf.

Hotels und Bergbahnen wurden gebaut sowie infrastrukturelle Einrichtungen geschaffen, und nicht zuletzt verbesserten sich die Verkehrseinrichtungen in diesen teilweise sehr entlegenen Gebieten. Durch all diese Erscheinungen war es möglich, Arbeitsplätze und Arbeitskräfte im Gebiet zu halten, darüber hinaus Arbeitsplätze für auswärtige Arbeitskräfte zu schaffen und somit für Zuwanderungsraten statt der in früheren Zeiten üblichen Abwanderungsraten zu sorgen.

1) Vgl. Zünd, R., Die Entwicklung des Fremdenverkehrs der Schweiz im allgemeinen wirtschaftlichen Wachstum, a.a. O., S. 162.

Neben den primären Wirkungen des Fremdenverkehrs auf spezielle Wirtschaftsbranchen, wie z.B. Hotelgewerbe, Verkehrsunternehmen und sonstige Dienstleistungsunternehmen, sind auch sekundäre Wirkungen zu beobachten; denn die unmittelbar am Fremdenverkehr beteiligten Unternehmen treten ihrerseits wiederum als Auftraggeber für das heimische Gewerbe auf.¹⁾

Der wirtschaftliche Einfluß des Fremdenverkehrs auf einzelne Unternehmen, die von ihm mittelbar oder unmittelbar leben, kann aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive am besten durch die Problematik gezeigt werden, der diese Betriebe vielfach ausgesetzt sind.

Im Rahmen dieser Arbeit soll diese Problematik für den Bereich privater Omnibusunternehmen näher ausgeführt und diskutiert werden.

II. Private Omnibusunternehmen als investitions-intensive und kundenpräsenz-bedingte Dienstleistungsbetriebe im Fremdenverkehr

Im folgenden soll versucht werden, Omnibusunternehmen in das System der Wirtschaftsbetriebe einzuordnen und ihre besonderen Merkmalsausprägungen im Rahmen der Dienstleistungsbetriebe aufzuzeigen. Aufgrund der sich hieraus ergebenden Charakteristik dieser Omnibusunternehmen und den im zweiten Hauptteil der Arbeit darzustellenden saisonalen Nachfrageschwan-

1) Zu diesen Ausführungen vgl. auch Rosa, D., Der Einfluß des Fremdenverkehrs auf ausgewählte Branchen des tertiären Sektors im Bayrischen Voralpenland, München 1970; Meinke, H., Tourismus und wirtschaftliche Entwicklung, Göttingen 1968; Boustedt, O., Wirtschaftsbelebung durch Fremdenverkehr, Bremen-Horn 1956; Brennauer, Th., Die fremdenverkehrsbedingten Einnahmen und Ausgaben ausgewählter Gemeinden in Bayern, in: Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, 1955, Heft 1; Bernecker, P., Marktprobleme des österreichischen Fremdenverkehrs, in: Der Markt 1971, Heft 4; Moser, C.R., Tourismus und Entwicklungspolitik, Hamburg 1972.

kungen im Fremdenverkehr wird es möglich sein, die für private Omnibusunternehmen spezifischen betriebswirtschaftlichen Probleme zu formulieren und Möglichkeiten unternehmerischen Verhaltens zu diskutieren.

1. Private Omnibusunternehmen im System der Wirtschaftsbetriebe

Um zunächst private Omnibusunternehmen zu charakterisieren, wird ihre Stellung im System der Wirtschaftsbetriebe dargestellt. Hierbei soll in einem ersten Schritt allgemein die Stellung von Verkehrsunternehmen, zu denen private Omnibusunternehmen zählen, gezeigt werden. In den weiteren Ausführungen wird auf die verschiedenartigen Verkehrsunternehmen eingegangen und werden ihre gemeinsamen Eigenarten und Besonderheiten beschrieben.

Die Stellung der Verkehrsunternehmen in einer Systematik der Wirtschaftsbetriebe, gegliedert nach ihrer gesamtwirtschaftlichen Funktion und ihren Gegenständen, veranschaulicht nachfolgendes Schaubild (Abb. 3).

Private Omnibusunternehmen sind durch den Gegenstand ihres wirtschaftlichen Handelns zunächst den Produktionsbetrieben zuzurechnen. Innerhalb der sich aus den Produktionsbetrieben ableitenden Einzelleistungsbetrieben zählen Omnibusunternehmen zu den Dienstleistungsbetrieben.

Da das Produkt der Leistungserstellung privater Omnibusunternehmen in der Beförderung von Personen besteht, kann man sie nach obigem Schaubild demnach den Dienstleistungsbetrieben, d.h. den Dienstleistungsbetrieben mit konkreter Dienstleistung, zurechnen.

Nachdem der Standort der Omnibusunternehmen und damit auch der Verkehrsunternehmen im System der Wirtschaftsbetriebe skizziert wurde, soll kurz auf das Wesen der Dienstleistung

Abbildung 3:

Wirtschaftsbetriebe

Wirtschaftsbetriebe (= Einzelwirtschaften)

Konsumivbetriebe

Produktivbetriebe

Einzelleistungsbetriebe

Gewährleistungsbetriebe
(Inbes. Regierungsbetriebe)

Sachleistungsbetriebe

Dienstleistungsbetriebe

für Stoff-
gewinnung
(Produktion)

für Stoff-
handlung

für Stoff-
bearbeitung

für Verkehrsmittel-
Dienstleistungen

für elektrische
Dienstleistungen

für

Dienstl.
an Personen,
Sachen,
Betrieben

Vertriebs-
leistungen
(Handel)

Beförderungs-
leistungen

Bank-
leistungen

Ver-
sicherungs-
leistungen

vorwiegend
für öffentliche
Gemeinschafts-
leistungen
(Ausführungs-
betriebe; ar-
beiten vor-
wiegend appa-
raturmäßig)

vorwiegend
für öffentliche
Gemeinschafts-
leistungen
(Planungs-,
Lenkungs-
und Kontroll-
betriebe;
arbeiten vorwiegend
dispositiv)

nur privat-
wirtschaftlich

privatwirtschaftlich oder gemeinwirtschaftlich
oder beides nebeneinander

nur gemeinwirtschaftlich,
insbesondere öffentlich

Quelle: Oetle, K., Einzelleistungs- und Gewährleistungsbetriebe. Sonderdruck
der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST)
1974, S. 5.

und der Dienstleistungsbetriebe eingegangen werden.

"Unter Dienstleistungen versteht man üblicherweise alle Tätigkeiten, die einen Teil der ökonomischen Wertschöpfungen in der Volkswirtschaft bilden, ohne auf die Erzeugung von Sachgütern gerichtet zu sein."¹⁾ Mit dieser Definition zeigt Wagenführ den immateriellen Charakter²⁾ der durch Dienstleistungen produzierten Güter. Gleichzeitig wird ausgedrückt, daß Dienstleistungen als immaterielle Güter nicht lagerfähig sind. Auf letztgenannte Eigenart, aus der ein Großteil der Problematik von Dienstleistungsunternehmen resultiert, wird an späterer Stelle eingegangen.

In der sektoralen Betrachtungsweise der Volkswirtschaft wird der Dienstleistungsbereich oder "tertiäre Sektor" oft durch eine Negativabgrenzung beschrieben:

1. Primäre Produktion:

Landwirtschaft, Fischerei, Forstwirtschaft, Jagd;

2. Sekundäre Produktion:

Industrie, Zweige der anorganischen Urproduktion;

3. Tertiäre Produktion:

Restliche Wirtschaftszweige

(Handel, Verwaltung, Transport, Banken, Versicherungen und sonstige Dienstleistungen, einschließlich Handwerk und Kleingewerbe).³⁾

1) Wagenführ, R., Die Welt in Zahlen, ein wirtschafts- und sozialstatistisches Taschenbuch, Frankfurt 1959, S. 201.

2) Vgl. hierzu auch die Definition von Maleri, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, a.a.O., S. 5: Unter "Dienstleistungen" werden ... im folgenden für den Absatz produzierte immaterielle Wirtschaftsgüter verstanden.

3) Vgl. Clark, C., The Conditions of Economic Progress, London 1957, S. 7 ff.; ferner Schüller, A., Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland - Sichere Domäne selbständiger mittelständischer Unternehmen?, Köln und Opladen 1967, S. 21; Wessels, Th., Zur Problematik des tertiären Sektors in der modernen Volkswirtschaft, Sonderdruck aus: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Band 14, 1963, Heft 3, S. 304.

Hieraus resultiert, vereinfacht formuliert, daß alle Unternehmen, die sich nicht mit Urproduktion oder Fertigung und Veredelung von Sachgütern befassen, dem tertiären Sektor zuzurechnen sind. Wie aus dem vorangegangenen Schaubild ersichtlich ist, grenzt Oettle darüber hinaus die Gewährleistungsbetriebe ab, die in seiner Betrachtung eine eigene Einheit bilden.

Der Gegenstand der "Produktion" von Dienstleistungsunternehmen ist die Dienstleistung. Im ökonomischen Sinne bedeutet Produktion nicht allein die Erzeugung materieller Güter, sondern vielmehr jede planmäßige Arbeit, die unmittelbar oder mittelbar auf die Befriedigung von Bedürfnissen gerichtet ist, also auch die Arbeit der Dienstleistungsunternehmen. Diese Unternehmen des tertiären Sektors heben sich in den Leistungen von anderen Unternehmensbereichen dadurch ab, daß sie in der Regel "immaterielle Werte" erzeugen.¹⁾

Eine Betrachtung der Dienstleistungsunternehmen unter generellen typologischen Aspekten erscheint im Rahmen dieser Arbeit als nicht unbedingt notwendig. Auch die einschlägige Literatur²⁾ verweist auf die Problematik solcher Klassifizierungen und lehnt sich im allgemeinen an die des Statistischen Bundesamtes an.

Die vorangegangenen Betrachtungen ergaben, daß Verkehrsunternehmen dem Dienstleistungssektor zuzuordnen sind. Dienstleistungsbetriebe produzieren immaterielle Güter, d.h., daß auch Verkehrsunternehmen diese produzieren. "Unter Verkehrs-

1) Vgl. Decker, F., Struktur der Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 410.

2) Siehe hierzu auch Castan, E., Typologie der Betriebe, Hamburg 1963, S. 88 ff.; Linhardt, H., Das Dienstleistungsunternehmen: Genealogie - Topologie - Typologie, in: Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P. (Hrsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Stuttgart 1970, S. 9 ff.; Eick, J., Dienstleistungen, a.a.O., S. 553; Menz, L., Der tertiäre Sektor, a.a.O., S. 8 ff.

betrieben sind die im wirtschaftlichen Bereich direkt oder indirekt die Raumüberwindung ermöglichenden organisierten Einheiten zu verstehen."¹⁾ Analysiert man diese Definition Lechners, so stellt die Raumüberwindung das immaterielle Gut dar, das Verkehrsunternehmen und somit auch private Omnibusunternehmen produzieren.

2. Merkmale investitions-intensiver und kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe

Unter den zahlreichen Versuchen, Dienstleistungsbetriebe typologisch zu erfassen, erscheint der von W a l t e r - s p i e l besonders bemerkenswert, der sich mit den "Gemeinsame(n) Besonderheiten Investitions-intensiver und Kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe"²⁾ beschäftigt.

Ausgangspunkt für die Überlegungen von Walterspiel ist zunächst die Feststellung, daß die Wirtschaftsbetriebe des tertiären Sektors den Restposten aus der Gesamtheit aller Wirtschaftsbetriebe abzüglich der Betriebe der Primär- und Sekundärproduktion darstellen. Die verbleibende Vielzahl von Betrieben des tertiären Sektors bereitet durch ihre Variosität Probleme bezüglich des Bemühens einer Systematisierung.

Walterspiel versucht nun, aus dieser heterogenen Summe durch Einführung zweier sinnvoller Kriterien all diejenigen Dienstleistungsbetriebe zusammenzufassen und zu systematisieren, die durch ihre wirtschaftliche Bedeutung und betrieblichen

1) Lechner, K., Verkehrsbetriebslehre, Stuttgart 1963, S. 9; ferner Illetschko, L.L., Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, Wiesbaden 1959, S. 23 ff.; zum Begriff des Verkehrsunternehmens siehe ferner EG (Hrsg.), Terminologische Liste verkehrswirtschaftlicher Begriffe mit besonderer Berücksichtigung der Kostenfragen, Europäisches Parlament, Sitzungsdokumente 1961-1962, Dokument 106 (anlage), S. 26 f.

2) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 12.

Eigenarten eine ähnliche betriebswirtschaftliche Problematik aufweisen. Die Gesichtspunkte für eine solche Auswahl sind bei Walterspiel:

- a) "... Betriebe, zu deren Errichtung (und Weiterführung) erhebliche Investitionen notwendig sind (daher Investitions-intensive Dienstleistungsbetriebe),
- b) "... Betriebe, deren Art der Dienstleistung die persönliche Anwesenheit des Kunden notwendig macht (daher kundenpräsenz-bedingte Dienstleistungsbetriebe)."¹⁾

Dienstleistungsbetriebe, die beide Voraussetzungen gemeinsam erfüllen, gliedert Walterspiel in folgende Betriebsgruppen:

"A. Die Gruppe der Verkehrsbetriebe

1. Schienenverkehr

- a. Eisenbahn, oft in Form nationaler Gesellschaften, bei uns Bundesbahn
- b. 'Stationäre' Bahn, wie Bergbahn u. dgl.
- c. Im Typ zwischen a. und b. liegend, die örtliche Bahn der Städte, wie Straßenbahn, U-Bahn Hochbahn u. dgl.

2. Straßenverkehr

Verkehr mit Omnibus, öffentlicher (Post, Bahn oder Stadt) oder privater Natur

- 3. Luftverkehr, meist in Form nationaler Gesellschaften, bei uns Lufthansa
- 4. Seeverkehr, also Reederei

B. Beherbergungsbetriebe

- 1. Hotels und verwandte Betriebe
- 2. Krankenanstalten
- 3. Zwischenformen aus 1 und 2: Sanatorien
- 4. Sonstige, wie etwa Internate u. dgl.

1) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 12.

C. Theater und verwandte Betriebe

1. Theater mit wechselndem Spielplan,
insbesondere Oper und dgl.
2. Sonstige Theater
3. Sonstige, wie etwa Lichtspiel-Theater,
stationärer Zirkus u. dgl."¹⁾

Gemeinsames Merkmal dieser investitions-intensiven und kundenpräsenz-bedingten Dienstleistungsbetriebe ist eine betriebswirtschaftliche Problematik, die sich aus der Diskrepanz der Elastizitäten von Angebot und Nachfrage der jeweiligen Dienstleistungsmärkte ergibt. Dabei ist besonders zu berücksichtigen, daß all diese Unternehmen strukturell bedingte Überkapazitäten aufweisen, die zum Teil infolge saisonaler Nachfrageschwankungen zu erheblichen Leerkapazitäten führen.²⁾

Im Bereich der Wirtschaftsbetriebe ist die Existenz investitions-intensiver Dienstleistungsunternehmen, betriebswirtschaftlich gesehen, keine Seltenheit. Erst in Kombination mit der Forderung nach Präsenz des nachfragenden Kunden wird ein starres Angebot an Kapazität bei gleichzeitiger Unmöglichkeit der Lagerung der produzierten Dienstleistung zum betriebswirtschaftlichen Problem.

Verkehrsunternehmen, Beherbergungsbetriebe und Theater bzw. deren verwandte Betriebe errichten bei Gründung bzw. übernehmen bei Erwerb Produktionskapazitäten in Form von Grundstücken, Gebäuden, maschinellen Anlagen oder Fahrzeugen, die zur Erstellung entsprechender Dienstleistungen notwendig sind. Wirtschaftliche und technische Überlegungen sowie Erkenntnisse bestimmen gewisse kapazitative Mindestanforde-

1) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 12 f.

2) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S.16 f.

rungen an diese Dienstleistungsunternehmen.

Der durch diese Mindestanforderungen notwendige hohe Einsatz an Kapital ermöglicht dann die Bereitstellung von Dienstleistungskapazitäten in Form von Verkehrsmitteln zur Beförderung von Personen, in Form von Beherbergungsbetrieben zum Aufenthalt und von Theatern zur Erbauung. Bedingt durch die Struktur der hier ausgewählten Betriebe, können die einmal bereitgestellten Kapazitäten nicht beliebig vermindert oder vermehrt werden. Dies gilt vor allem für kurz- und mittelfristige Betrachtungszeiträume, da z.B. Hotels und Sanatorien ihre Bettenkapazitäten im allgemeinen nur durch bauliche Erweiterungen vergrößern können. Auch Theater sind kurzfristig nicht in der Lage, ihr Angebot an Sitzplätzen zu ändern, und selbst Verkehrsbetrieben ist es kurzfristig kaum möglich, das Platzangebot beliebig zu variieren.

Da bei investitions-intensiven und kundenpräsenz-bedingten Dienstleistungsbetrieben im Falle mangelnder Nachfrage eine in Industriebetrieben übliche, intensitätsmäßige Anpassung nicht möglich ist - die entsprechende Dienstleistung wird durch den Kunden entweder voll in Anspruch genommen oder überhaupt nicht -, muß das Angebot als starr angesehen werden.

Wirtschaftsbetriebe mit einem starren Angebot, d.h. einer geringen Elastizität des Angebots, müßten aus Kostengründen bestrebt sein, ihre Kapazitäten möglichst der durchschnittlichen Nachfrage anzupassen, um dadurch hohe Grade an Kapazitätsauslastung zu erzielen.

Eine Vielzahl der hier zusammengefaßten Dienstleistungsunternehmen wird vom Fremdenverkehr und seinen oft starken saisonalen Nachfrageschwankungen beeinflusst. Aufgrund dieser Schwankungen, die stark oszillierend um den Wert der durchschnittlichen kapazitativen Auslastung verlaufen, versuchen die genannten Unternehmen, im Zeitraum der Hochsai-

son, d.h. voller Kapazitätsauslastung, durch Bereitstellung "ausreichender" Kapazitäten "das Geschäft zu machen". Durch die Überlegung, in der Hochsaison bei hohem kapazitativen Angebot und Hochsaisonpreisen einen Großteil der jährlichen Fixkosten abzudecken bzw. einen hohen Deckungsbeitrag zu erzielen, entstehen die - vom Jahresmittel her gesehenen - Überkapazitäten. Diese sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht unproblematisch, vor allem im Hinblick auf die Labilität der Nachfrage und hier insbesondere hinsichtlich der von vielen Faktoren beeinflussten Nachfrage im Fremdenverkehr.¹⁾

Erschwerend für die Situation genannter Dienstleistungsbetriebe wirkt sich die Notwendigkeit der physischen Präsenz des Kunden aus. Zur Produktion der Dienstleistung genügt nicht allein die Bereitstellung von Hotels, Theatern und Fahrzeugen, sondern der Kunde (Hotelgast, Zuschauer und Fahrgast) muß anwesend sein. Erst dann kann von seiten des Unternehmens die Dienstleistung produziert und von seiten des Kunden konsumiert werden.

Ferner können die jeweiligen Dienstleistungen in einem bestimmten Zeitraum nur einmal erbracht werden (z.B. Bereitstellung eines Hotelbettes für eine bestimmte Nacht, Aufführung eines Theaterstückes an einem bestimmten Abend oder Flug einer bestimmten Maschine von Europa nach Amerika an einem festgelegten Tag). Die betreffenden Dienstleistungsunternehmen stellen ihre gesamte Kapazität für die Zeitdauer der Nutzung bereit (z.B. 600 Betten für eine Nacht, 500 Sitzplätze für eine Theateraufführung bzw. 180 Sitzplätze für einen Flug über den Atlantik). Werden die bereitgestellten Kapazitäten nicht voll genutzt, so entstehen Leerkapazitäten, die die Preisgestaltung für die jeweils angebotenen Dienstleistungen wesentlich beeinflussen.

1) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 16 ff.

Ein weiteres Charakteristikum der betrachteten Betriebsgruppen ist der "Zwang zur Leistung".¹⁾ Besonders Verkehrsbetriebe, aber auch Theater und Lichtspieltheater sind durch das Vorhandensein von Fahrplänen bzw. Spielplänen gezwungen, die angekündigten Dienstleistungen zu erbringen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die bereitgestellten Kapazitäten nur sehr mäßig genutzt oder im günstigeren Falle sehr stark nachgefragt werden, d.h. die Labilität der Nachfrage hat kaum Einfluß auf die kurz- und mittelfristige Gestaltung des Angebotes.

Neben den durch die Investitions-Intensität entstehenden hohen Fixkostenbelastungen und den besonderen Bemühungen dieser Dienstleistungsunternehmen, sich den markttypischen Schwankungen der Nachfrage anzupassen, nennt Walterspiel weitere Besonderheiten, die den genannten Unternehmen gemein sind. Hier handelt es sich hauptsächlich um die "abnorme" Arbeitszeit qualifizierten Personals, das dann Dienst leisten muß, wenn andere Berufsschichten Feierabend, Freizeit oder Urlaub haben. Auch hieraus ist der erwähnte Zusammenhang mit dem Marktgeschehen im Fremdenverkehr ersichtlich. Die betrachteten Unternehmen dienen teilweise der Beförderung, der Beherbergung und der Unterhaltung von "Fremden" im Sinne obiger Fremdenverkehrsdefinitionen.

Als weitere Besonderheit nennt Walterspiel die Sonderstellung der Preispolitik. Zur Zeit der Hochsaison, wenn die vorhandene Kapazität voll ausgelastet ist, die Kosten je Leistungseinheit also am geringsten sind, erzielen die Unternehmen hohe Preise. In Zeiten minimaler Auslastung, bei hohem Stand der Kosten pro Leistungseinheit, sind die Preise am niedrigsten. Diese Besonderheit ist durch den Marktmechanismus zu erklären, nach dem sich die Preise für ein Sachgut

1) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 18.

oder eine Dienstleistung nach Angebot und Nachfrage richten. Preise werden nicht nur kalkulatorisch ermittelt, sondern ihre Höhe richtet sich nach der jeweiligen Marktsituation und den erzielbaren Preisen.

Das Bestreben, vorhandene Kapazitäten möglichst auszulasten, zwingt diese Dienstleistungsbetriebe oft zur Zusammenarbeit mit Reisebüros und Agenturen, die gegen Vermittlungsgebühr den entsprechenden Dienstleistungsunternehmen gezielt Nachfrage zuführen.

Als letzte Gemeinsamkeit nennt Walterspiel die Subventionsverdächtigkeit einiger dieser Dienstleistungsunternehmen. Ohne direkte oder indirekte Subventionen sind etliche Dienstleistungsunternehmen (z.B. nationale Luftfahrtgesellschaften) nicht lebensfähig. Im heutigen Wirtschafts- und Kulturbereich wäre ein Fehlen solcher Unternehmen jedoch nicht vorstellbar.¹⁾

3. Problem der Investitions-Intensität und kundenpräsenzbedingter Produktion bei privaten Omnibusunternehmen

In der Gruppe der Verkehrsbetriebe, die den Forderungen nach Investitions-Intensität und kundenpräsenzbedingter Produktion entsprechen, nennt Walterspiel auch den "Verkehrsbetrieb mit Omnibus, öffentlicher ... oder privater Natur".²⁾ Anhand der im vorangegangenen Abschnitt aufgezählten Merkmale dieser besonderen Dienstleistungsbetriebe soll überprüft werden, inwieweit sie auf den Betriebstyp des privaten Omnibusunternehmens zutreffen.

Geht man zunächst von der Investitions-Intensität von Omnibusunternehmen generell aus, so ist dieses Kriterium sicher-

1) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 25 f.

2) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S.13.

lich im Rahmen des geforderten Umfanges erfüllt. Einfache Stadtomnibusse für den Linienverkehr kosten derzeit ca. 100 000 DM, Gelenkzüge und Doppeldecker über 200 000 DM, Überlandbusse ca. 120 000 DM, Reisebusse je nach Ausstattung etwa 180 000 DM und doppelstöckige Reisebusse mit allem Komfort bis 330 000 DM.¹⁾

Entsprechend der jeweiligen Verkehrsnachfrage auf den verschiedenen Verkehrsmärkten, benötigen Omnibusunternehmen zwischen einem einzigen Fahrzeug (z.B. Omnibusunternehmen an einem Fremdenverkehrsort für Ausflugsfahrten) und mehreren hundert Omnibussen (z.B. Berliner Verkehrsbetriebe, Kölner Verkehrsbetriebe etc. zur Bedienung des Stadtverkehrs). Geht man von den Neubeschaffungspreisen für die benötigten Fahrzeuge aus, so ist die Investitions-Intensität von Omnibusunternehmen klar zu erkennen.

Daneben benötigen Omnibusunternehmen aber auch Fahrzeughallen, Reparaturhallen, maschinelle Einrichtungen für Wartung und Pflege, Verwaltungseinrichtungen und nicht zuletzt geräumige Grundstücke zum Abstellen der Fahrzeuge. Der Investitionsbedarf für die Errichtung oder den Erwerb läßt sich nicht generell bestimmen, doch zeigt das Beispiel, daß Omnibusunternehmen öffentlicher oder privater Natur hohe Investitionen zu tätigen haben. Der graduelle Unterschied zur Investitionstätigkeit von z.B. Fluggesellschaften spielt bei der Betrachtung keine Rolle, weil die betriebswirtschaftliche Problematik durch ihn nicht wesentlich verändert wird.

Die Anwesenheit des Kunden als Fahrgast benötigen auch Omnibusunternehmen, um mit der bereitgestellten Beförderungskapazität in Form von Fahrzeugen und Fahrpersonal die Dienstleistung, d.h. die Beförderung von Personen, bewerkstelligen zu können. Im Falle der Personenverkehrsunternehmen ist

1) Vgl. hierzu o.V., Die deutschen Omnibusse und ihre wichtigsten Daten, in: Omnibus Revue, 24. Jg. (1973), Heft 9, S. 394 f.

die Forderung nach der Präsenz des Kunden nahezu selbstverständlich; denn es erscheint als logisch, daß ein nicht anwesender Fahrgast nicht befördert werden kann.

Strukturelle Überkapazitäten kennzeichnen ebenfalls das Omnibusgewerbe. Zur Befriedigung der Nachfrage nach Beförderungsleistungen ist das Unternehmen gezwungen, sich an der zu erwartenden Anzahl von Fahrgästen zu orientieren. Wie später ausführlich beschrieben wird, unterliegt jedoch die Nachfrage bei diesen Unternehmen sowohl im Linienverkehr als auch im Gelegenheitsverkehr häufig starken Schwankungen. Tägliche Schwankungen (Stoßzeiten), wöchentliche und saisonale Schwankungen lassen eine fortwährend gleichmäßige Auslastung der Fahrzeuge kaum zu. Um alle Fahrgäste in den Zeiträumen großer Nachfrage bedienen zu können, ist es notwendig, Kapazitäten bereitzustellen, die außerhalb der Spitzenbelastung als Überkapazitäten die Kostenstruktur des Unternehmens beeinträchtigen. Die Kostensituation von Omnibusunternehmen, die ähnlich derjenigen anderer Dienstleistungsunternehmen unserer Betrachtungsweise gestaltet ist, wird zu einem späteren Zeitpunkt behandelt.

Besonders bei privaten Omnibusunternehmen, die sich dem Reiseverkehr widmen, arbeiten qualifizierte Arbeitskräfte (Omnibusfahrer) zu einer Zeit, in der andere Berufsschichten in Urlaub fahren oder Freizeit haben. Probleme in bezug auf das Arbeitspersonal ergeben sich hauptsächlich aus der vermehrten Arbeitszeit während der Hochsaison, aus der räumlichen Trennung vom Heimatort und aus der Beschäftigung von Saisonkräften.

Neben der traditionellen Form des Absatzes von Omnibusreisen über das Reisebüro ist ferner die Preispolitik zu nennen, die in der beschriebenen Weise vom Markt her bestimmt wird.

Nur die Tendenz zur Subvention ist - zumindest bei privaten Omnibusunternehmen - kaum gegeben, was die Zugehörigkeit zu den genannten Dienstleistungsunternehmen jedoch nicht in Frage stellt.

Als weiteres Kriterium wurden die Besonderheiten der Anpassung an saisonale Schwankungen bzw. die Labilität der Nachfrage aufgeführt. Da diese Besonderheiten und Möglichkeiten der Anpassung von privaten Omnibusunternehmen die Thematik der vorliegenden Arbeit darstellen, soll an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen werden. Vorausschickend sei jedoch bemerkt, daß auch private Omnibusunternehmen ohne Möglichkeiten der Anpassung an Schwankungen der Nachfrage, langfristig gesehen, nicht existieren können.

III. Relevante Zielkategorien privater Omnibusunternehmen

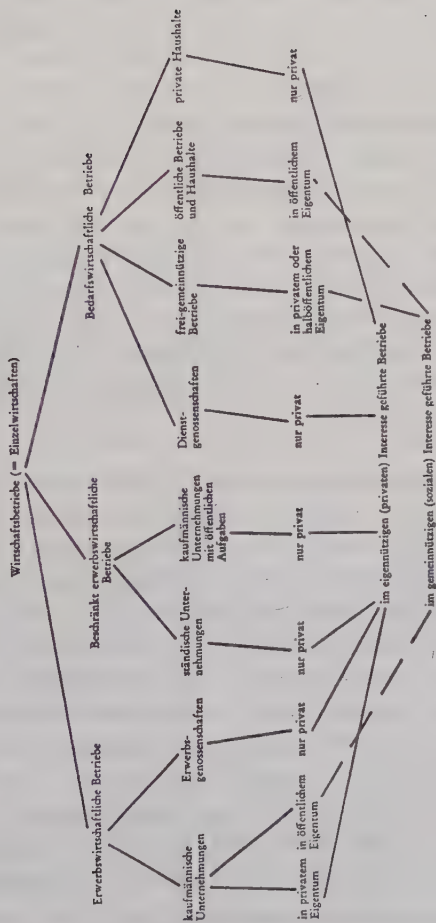
Um private Omnibusunternehmen in ihrer gesamten Erscheinung als Wirtschaftsbetrieb zu charakterisieren, genügt es nicht, die Erstellung der speziellen Dienstleistung zu beschreiben und ihre betriebswirtschaftliche Problematik aufzuzeigen. Vielmehr ist es notwendig, den erwerbswirtschaftlichen Charakter privater Omnibusunternehmen darzustellen und zu zeigen, daß ihre Leitungsorgane gleich denen anderer Wirtschaftszweige Ziele formulieren und ihre Erreichung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen anstreben.

1. Private Omnibusunternehmen als erwerbswirtschaftliche Betriebe

Unter der Vielzahl von Omnibusunternehmen, die es in der Bundesrepublik Deutschland gibt, befinden sich nicht nur solche in privatem Eigentum. Einen großen Anteil hiervon nehmen die öffentlichen Verkehrsbetriebe von Kommunen, Bund und Ländern ein.

Anhand folgender schematischer Darstellung (siehe Abb. 4)

Abbildung 4: Wirtschaftsbetriebe, gegliedert nach Oberzielen, Eigentum und Widmung



Quelle: Oettle, K., Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a.a.O., Schema 1.

von Oettle¹⁾, der die Gliederung der Wirtschaftsbetriebe nach Oberzielen, Eigentum und Widmung erläutert, soll gezeigt werden, welche Stellung private Omnibusunternehmen in diesem Rahmen der Wirtschaftsbetriebe einnehmen.

"Erwerbswirtschaftliche Betriebe (kaufmännische Unternehmungen, Erwerbsgenossenschaften) werden ausschließlich oder in erster Linie um des Verdienstes willen tätig. Sie sind frei in der Wahl ihrer Gegenstandsgebiete (Leistungsprogramme), und sie wählen sich bei reiner Ausprägung des Erwerbsmotivs jene Leistungen für andere, deren Erbringung sie auf Grund der betrieblichen wie der marktlichen Möglichkeiten für besonders lohnend halten."²⁾ Nach obiger Systematik zählen private Omnibusunternehmen zu den erwerbswirtschaftlichen Betrieben, die im eigennützigen (privaten) Interesse geführt werden.

Neben diesen rein erwerbswirtschaftlichen Betrieben befinden sich unter den privaten Omnibusunternehmen auch beschränkt erwerbswirtschaftliche Betriebe. "Kaufmännische Unternehmungen mit öffentlichen Aufgaben versuchen, ihre Oberziele dadurch zu erfüllen, daß sie sich freiwillig in den Dienst öffentlicher Aufgaben stellen. Dabei geht es ihnen aber nicht in erster Linie um die Erfüllung dieser Aufgaben, sondern um den dabei erzielbaren Verdienst und die dabei erreichbare finanzielle Sicherheit. Die Übernahme öffentlicher Aufgaben setzt in der Regel voraus, daß Beschränkungen der unternehmerischen Freizügigkeit in Kauf genommen werden (öffentliche Auflagen). Als Äquivalent dafür müssen vom öffentlichen Auftraggeber nötigenfalls Aus-

1) Vgl. Oettle, K., Betriebsfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft. Sonderdruck der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, Sonderdruck (KGST) 1972, S. 7.

2) Oettle, K., Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a.a.O., S. 1.

schließlichkeitsrechte eingeräumt und Mindestrentabilitäten garantiert werden."¹⁾

Beispiel hierfür sind private Omnibusunternehmen, die Konzessionen zum Betrieb öffentlicher Linienverkehre erworben haben. Die Fahrpreise für die einzelnen Linien können jedoch vom Unternehmer nicht willkürlich festgesetzt werden. Vielmehr bedarf es hierzu der Zustimmung der Preisprüfstelle der Länder und der entsprechenden Genehmigungsbehörden.

Stellt ein privater Omnibusunternehmer seinen Fuhrpark ganz oder teilweise öffentlichen Verkehrsbetrieben zur Verfügung, so werden in einem privatrechtlichen Vertrag pauschale Beträge für bestimmte Kilometerleistungen vereinbart. Auch in diesem Falle sind dem Streben des privaten Unternehmers nach Erwerbswirtschaftlichkeit Beschränkungen auferlegt, da öffentliche Verkehrsbetriebe (z.B. DB) "im Auftrag" fahrende private Unternehmen nach deren Preisangebot auswählen.

Durch die Erwerbswirtschaftlichkeit als Oberziel ist eine deutliche Unterscheidung von privaten Omnibusunternehmen und öffentlichen Verkehrsbetrieben mit Omnibusverkehr gegeben, da letztere zu den bedarfswirtschaftlichen Betrieben zählen und im gemeinnützigen (sozialen) Interesse geführt werden.

Das Kriterium der Erwerbswirtschaftlichkeit macht es möglich, aus der Branchenbezeichnung Omnibusunternehmen diejenigen Betriebe auszuklammern, die nicht in privatem Eigentum bzw. nicht im eigennützigen Interesse geführt werden. Diese Trennung erweist sich als notwendig, da die unterschiedlichen Oberziele, die Maxime unternehmerischen Handelns, bei privaten Omnibusunternehmen und öffentlichen

1) Oettle, K., Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a.a.O., S. 2.

Verkehrsbetrieben verschiedenartig formuliert sind.¹⁾

Die unterschiedlichen Oberziele bedingen aber auch den Einsatz anderer Mittel, um diese jeweiligen Ziele zu erreichen. Deutlich wird dies, wenn man bedenkt, daß öffentliche Verkehrsbetriebe in erster Linie bestrebt sind, Art, Menge und Umfang der im öffentlichen Interesse stehenden Beförderungsleistung im Bedienungsgebiet und zur Bedienungszeit unabhängig von erwerbswirtschaftlichen Überlegungen zu erbringen (Leistungsziel). Des weiteren sollen das rechtzeitige und das störungsfreie Angebot an Fahrzeugen und das reibungslose Funktionieren der Betriebsführung sichergestellt werden (leistungswirtschaftliches Sicherungsziel).²⁾ Das Erwerbswirtschaftlichkeits-Prinzip steht hier nicht im Vordergrund.

Das Erwerbsziel privater Omnibusunternehmen gilt nicht isoliert und ausschließlich. Vielmehr resultieren aus dem betrieblichen Zielbildungsvorgang jeweils Bündel von Zielen, auf die im folgenden näher eingegangen werden soll.

2. Zielbündel privater Omnibusunternehmen

"Wirtschaftliches Handeln erfordert ständiges Wählen zwischen verschiedenen Möglichkeiten. Werden menschliche Wahlhandlungen bewußt vollzogen, so spricht man von Entscheidungen. Somit stellt die Entscheidung einen Vorgang der Willensbildung dar, der je nach der Art des Entschlusses zu

-
- 1) Vgl. Oettle, K., Thiemeyer, Th., Thesen über die Unterschiede zwischen privatunternehmerischen und öffentlich-wirtschaftlichen Zielen, in: Die Öffentliche Wirtschaft 18 (1969), S. 5 ff.; ferner Witt, D., Einflüsse öffentlich-wirtschaftlicher Ziele auf die rationale Finanzierung öffentlicher Betriebe, Diss. München 1972, S. 6 ff.; Oettle, K., Verkehrspolitik, Stuttgart 1967, S. 40.
 - 2) Vgl. Oettle, K., Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a.a.O., S. 4 f.

unterschiedlichen Verhaltensweisen führt."¹⁾

Heinen unterscheidet zwei Gruppen unternehmerischer Entscheidungen. Die Zielentscheidung oder Zielsetzungsent-scheidung, welche weitgehend autonome Wahlhandlungen dar-stellt, determiniert die Verhaltensweise einer Unterneh-mung und legt dadurch auch die Art des betrieblichen Auf-gabebereiches fest.²⁾ Zielentscheidungen werden grundsätz-lich von der Unternehmensführung getroffen und formulieren einen für die betreffende Unternehmung als "erstrebenswert angesehenen Zustand".³⁾

Zur Erreichung der gesteckten Ziele der Unternehmung ist es notwendig, durch weitere Entscheidungen, d.h. Mittel-bzw. Zielerreichungsentscheidungen, die Wahl der einzuset-zenden Mittel festzulegen.⁴⁾

"Die Erreichung des 'letzten' ökonomischen Ziels der Unternehmung (primäres Unternehmerziel) erfordert wiederum die bestimmte Erfüllung einer Reihe abgeleiteter Unternehmerzie-le verschiedener Ranghöhe (sekundäre, tertiäre, usw. Unterneh-merziele). Die unternehmerischen Sekundär-, Tertiärziele usw. sind durchweg Mittel in bezug auf das Primärziel der Unternehmung, jeweils aber 'letzte' Zwecke hinsichtlich aller

-
- 1) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entschei-dungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 18; siehe hierzu auch die Definition von Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerr-ziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 16: "Ziel definiere ich als einen bestimmten inten-dierten Sachverhalt, wobei Sachverhalt im Sinne von Lage oder auch Situation zu verstehen ist."
 - 2) Vgl. Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Ent-scheidungen, a.a.O., S. 18; ferner Heinen, E., Die Ziel-funktion der Unternehmung, Sonderdruck aus: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden o.J., S. 11 ff.
 - 3) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entschei-dungen, a.a.O., S. 18.
 - 4) Vgl. Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Ent-scheidungen, a.a.O., S. 19.

untergeordneten Ziele, die in Relation zu den höherrangigen immer Mittelfunktion erhalten."¹⁾

Diese Mittel-Zweck-Beziehung, die die Zusammenhänge betriebswirtschaftlicher Ziele hierarchisch gliedert, erläutert Heinen anhand eines kurzen Beispiels: "Die Wirtschaftlichkeit dient beispielsweise dem Gewinnstreben. Sie ist ein Mittel zum Zwecke der Gewinnerzielung."²⁾ Gleichzeitig wird diese hierarchische Beziehung der Ziele bzw. ihre Unterteilung nach Zweck oder Mittel zum Zweck auch mit Ober- bzw. Unterzielen bezeichnet.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird davon ausgegangen, daß ein Unternehmen nicht nur ein Oberziel, z.B. das der Gewinnmaximierung, zum alleinigen Leitbild unternehmerischen Handelns bestimmt.³⁾ "Die Unternehmensziele liegen auf verschiedenen Ebenen, die einander gleichsam kreuzen. Es stehen also verschiedenartige Unternehmungsziele nebeneinander, die gleichsam ein 'Zielbündel' bilden, mit dessen Kenntnis die sehr allgemeine Vorstellung vom unternehmerischen Rentabilitätsstreben konkretisiert werden kann."⁴⁾

Einen kurzen Überblick der in diesem Zielbündel zusammengefaßten möglichen unternehmerischen Ziele gibt nachstehendes Schema (siehe Tab. 2) der einzelwirtschaftlichen Zielkategorien von Oettle.

-
- 1) Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S. 76.
 - 2) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1972, S. 104.
 - 3) Vgl. Bea, F.X., Kritische Untersuchungen über den Geltungsbereich des Prinzips der Gewinnmaximierung, Berlin 1968, S. 101 ff.; ferner Jennihsen, H.-F., Gewinnmaximierung und Rentabilitätsmaximierung als Ziel erwerbswirtschaftlich orientierter Unternehmungen, Köln und Opladen 1967, S. 59 ff.
 - 4) Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, Stuttgart 1966, S. 47.

Tabelle 2: Einzelwirtschaftliche Zielkategorien, ihre möglichen Motivationen sowie ihre hierarchische Einordnung im Hinblick auf die Zielebenen

Zielkategorie	mögliche Motivationen	Zielebene (Oberziel bzw. Unterziel)
Erwerb (Wertersatz, Mehrwert)	Kapitalerhaltung und -mehrung	OZ/UZ
	Verwertung der Arbeitskraft	OZ/UZ
	finanzwirtschaftliche Sicherheit	OZ/UZ
	Machtausübung	UZ
Sicherung (gegen Realisierung von Risiken verschiedenster Art wie Verlust-, Liquiditäts-, Kollisions-, Leistungsrisiken)	Kapitalerhaltung und -mehrung	OZ
	Verwertung der Arbeitskraft	OZ
	Berufsausübung	OZ
	Darbietung	OZ
	Unabhängigkeit	OZ
	Machtausübung	OZ/UZ
Darbietung (Bedarfsdeckung; Bedarfslenkung; Reglementierung, Beeinflussung)	Kapitalerhaltung und -mehrung	UZ
	Verwertung der Arbeitskraft	UZ
	Berufsausübung	OZ
	Aufgabenerfüllung	OZ
	Unabhängigkeit	OZ
Berufsausübung, Betriebsfortführung	Tradition	OZ
	Neigung	OZ
	Erwerb	UZ
	Erfüllung von Aufgaben	UZ
Unabhängigkeit	Neigung	OZ
	Berufsausübung	UZ
	Aufgabenerfüllung	UZ
Anlehnung, Vereinigung	Kapitalerhaltung und -mehrung	UZ
	Verwertung der Arbeitskraft	UZ
	finanzwirtschaftliche Sicherheit	UZ
	Machtausübung	UZ
	Neigung	OZ
Wachstum	Kapitalerhaltung und -mehrung	UZ
	Verwertung der Arbeitskraft	UZ
	Berufsausübung	UZ
	Erhaltung der Rangstellung (Ansehen, Macht)	OZ
	Aufgabenerfüllung	UZ
	Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Gebieten und Orten	UZ
Macht, Ansehen	Befriedigung individueller Bedürfnisse	OZ
	Befriedigung kollektiver Bedürfnisse	OZ
Besteuerung	Belastung	OZ
	Deckung (finanzwirtschaftliche Sicherung)	OZ/UZ
Ausgleich	Rationale Zielbildung	
	(Lösung der Kollision von Gruppenzielen, Lösung der Kollision von Oberzielen)	OZ

Quelle: Oettle, K., Einzelwirtschaftliche Zielkategorien, ihre möglichen Motivationen sowie ihre hierarchische Einordnung im Hinblick auf die Zielebenen, vervielfältigtes Schema, München 1973.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, kann man davon ausgehen, daß auch die Leitungsorgane privater Omnibusunternehmen Ziele formulieren, auf deren Erreichen das wirtschaftliche Streben ausgerichtet ist. Die im vorhergehenden Abschnitt erfolgte Einordnung privater Omnibusunternehmen als erwerbswirtschaftliche oder beschränkt erwerbswirtschaftliche Wirtschaftsbetriebe rechtfertigt jedoch nicht den Schluß, daß das Erwerbsziel in seinen unterschiedlichen Ausprägungen einziges Oberziel des Unternehmens ist. Auch bei privaten Omnibusunternehmen stehen meist mehrere Unternehmensziele gleichrangig nebeneinander und bilden somit ein "Zielbündel".

Natürlich ist es kaum möglich, dieses Zielbündel für alle privaten Omnibusunternehmen allgemeingültig zu formulieren. Zu unterschiedlich sind die Motive einzelner Unternehmer, ganz abgesehen von den denkbaren Interessenkonflikten bei der Zielentscheidung eines mehrköpfigen Entscheidungsgremiums. Darüber hinaus entscheidet jeder einzelne Unternehmer im Falle konkurrierender Ziele anders. Entsprechend seinen individuellen Vorstellungen gibt er einem Ziel den Vorrang und stellt dadurch die Erreichung des anderen zurück.

Allen privaten Omnibusunternehmen gemeinsam kann und muß das erwerbswirtschaftliche Prinzip zugrunde gelegt werden, da sonst, langfristig gesehen, die betriebliche Substanz des Unternehmens aufgezehrt wird; denn mit Subventionierung kann nur in den seltensten Fällen gerechnet werden. Inwiefern als Ausprägung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips nun das Oberziel Gewinnmaximierung oder die Erzielung eines angemessenen Gewinns genannt werden kann, ist nicht generell zu bestimmen. Während das Oberziel Gewinnmaximierung in der modernen Literatur häufig mit Maximierung der Kapitalrentabilität umschrieben wird¹⁾, besitzt die Formulierung "angemesse-

1) Vgl. auch Bea, F.X., Kritische Untersuchungen über den Geltungsbereich des Prinzips der Gewinnmaximierung,

ner Gewinn" nur leerformelhaften Charakter. Es ist unmöglich, angemessenen Gewinn als Zielvorgabe zu benennen, ohne das Anspruchsniveau des Entscheidenden zu kennen. Ist dieses bekannt, so kann eine exakte Summe eingesetzt und deren Erreichbarkeit kontrolliert werden.

Auch die Sicherung des Unternehmens bzw. seines Fortbestandes über einen längeren Zeitraum hinweg kann als gemeinsames Oberziel privater Omnibusunternehmen angesehen werden. Sicherheitsstreben und Streben nach Rentabilität sind bei privaten Omnibusunternehmen eng miteinander verknüpft. Durch langfristiges Erzielen von Gewinnen wird der Fortbestand des Omnibusunternehmens gewährleistet bzw. der Erhalt von Arbeitsplätzen und Produktionsmitteln (Omnibussen) möglich.

Wachstum als Oberziel ist bei privaten Omnibusunternehmen als problematisch anzusehen. Wie aus dem nächsten Hauptteil ersichtlich ist, unterliegen diese starken saisonalen Nachfrageschwankungen, d.h. die Kapazitätsauslastung der Omnibusse unterliegt ebenfalls starken Schwankungen. Wachstum bedeutet durch die Bedienung einer vermehrten Nachfrage auch die Anpassung der Kapazität, mit anderen Worten, der Unternehmer muß seinen Fahrzeugpark vergrößern. Damit ist es ihm zwar möglich, in Zeiten der Hochsaison mehr Personen zu befördern, außerhalb der Saison sind aber höhere Leerkapazitäten vorhanden. Diese können dazu beitragen, die Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu gefährden. Erst wenn die Auslastung der vorhandenen Omnibusse zu einem Großteil gesichert und die Erschließung neuer oder zusätzlicher Kundenkreise zu erwarten ist, kann an den Erwerb neuer Fahrzeuge gedacht werden.

a.a.O., S. 105; ferner Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 20. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1973, S. 464 ff.

Weitere Ziele im Zielbündel der Omnibusunternehmer sind kaum allgemein zu formulieren. Unabhängigkeit oder Vereinigung, Macht- und Prestigestreben hängen in verstärktem Maße von der betrieblichen Situation des einzelnen privaten Omnibusunternehmens und von der Person des Unternehmers ab. Aus diesem Grunde kann nur festgestellt werden, daß sie im Zielbündel privater Omnibusunternehmen durchaus als Unternehmensziele vorkommen, in ihrer Gewichtung jedoch von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind.

B. Typische Verläufe saisonaler Nachfrageschwankungen im
Fremdenverkehr und deren Auswirkungen auf die Kapazi-
tätsauslastung privater Omnibusunternehmen

Bei der Behandlung privater Omnibusunternehmen als investi-
tions-intensive und kundenpräsenz-bedingte Dienstleistungs-
unternehmen wurde erwähnt, daß diese aufgrund der mangeln-
den Lagerfähigkeit der produzierten Dienstleistung Schwan-
kungen der Nachfrage nicht kompensieren können, sondern
ihnen direkt ausgesetzt sind. Somit haben Schwankungen der
Nachfrage in diesem Gewerbe unmittelbare Auswirkungen auf
die Möglichkeiten der Kapazitätsauslastung eines Unterneh-
mens.

Das Merkmal von Saisonschwankungen "liegt in der Jahr für
Jahr erfolgenden regelmäßigen Wiederkehr. Ihrem Charakter
entsprechend treten sie lediglich in Reihen auf, deren be-
nachbarte Glieder durch Zeitabschnitte getrennt sind, die
gleich große Unterabschnitte eines Jahres betragen."¹⁾ Sai-
sonschwankungen müssen "in einem bestimmten Rhythmus wenig-
stens einmal im Jahr auftreten".²⁾

Unternehmen, die ihre Leistungen in den Dienst des Frem-
denverkehrs stellen, sind von den Eigenarten und Besonder-
heiten der Nachfrage des Fremdenverkehrsmarktes abhängig.
Zur Erklärung der saisonalen Schwankungen bei privaten Om-
nibusunternehmen bzw. deren Kapazitätsauslastung ist es an-
gezeigt, zunächst die Nachfrageschwankungen des gesamten
Fremdenverkehrsmarktes aufzuzeigen und die hierzu führenden
Ursachen zu analysieren.

-
- 1) Donner, O., Die Saisonschwankungen als Problem der Kon-
junkturforschung, in: Vierteljahreshefte zur Konjunk-
turforschung, Sonderheft 6, Berlin 1928, S. 6.
 - 2) Reiner, M., Die Saisonschwankungen als betriebswirt-
schaftliches Problem, Diss. Köln 1949, S. 7.

Schwierigkeiten bei der Darstellung typischer Saisonverläufe ergeben sich aus der schon eingangs erwähnten Unterschiedlichkeit der Begriffe des Fremdenverkehrs als Grundlage der verschiedenen Statistiken.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse über den Saisonverlauf privater Omnibusunternehmen sollen betriebswirtschaftliche Auswirkungen für diese Branche erörtert und daraus resultierende Konsequenzen für eine flexible Unternehmenspolitik diskutiert werden.

I. Bestimmungsfaktoren der Nachfrage im Fremdenverkehr

Die trendhafte Bestimmung und Quantifizierung der Nachfrage im Fremdenverkehr ist eines der Hauptprobleme, die in diesem Marktbereich auftreten. Ausgehend von der wirtschaftlichen Bedeutung des Fremdenverkehrs und den enormen Investitionen, die vor allem in den Entwicklungsgebieten des Fremdenverkehrs geleistet werden müssen, ist es von großer Bedeutung, die Nachfrage richtig zu prognostizieren. Dies ist jedoch nicht einfach zu bewerkstelligen, wenn man bedenkt, daß die Nachfrage, insgesamt gesehen, von einer Vielzahl von Wünschen, Meinungen, Motiven und individuellen Verhaltensweisen einzelner Personen oder Personenkreise bestimmt wird.

Natürlich ist es nicht möglich, all jene Faktoren aufzuzählen, die dazu beitragen können, eine bestimmte Reise nach Ziel, Verkehrsmittelwahl, Aufenthaltsdauer und Gestaltung des Aufenthaltes festzulegen. Aus der Vielzahl solcher denkbaren Bestimmungsfaktoren der Nachfrage im Fremdenverkehr sollen nur die wesentlichen kurz aufgeführt werden.

1. Staatspolitische und marktliche Faktoren

Untersucht man die Bestimmungsgründe der Nachfrage im Fremdenverkehr, so muß festgestellt werden, inwiefern sich die Nachfrage überhaupt frei entfalten kann, d.h. ob Reisewünsche in jeglicher Form grundsätzlich realisierbar sind oder eventuellen Hinderungsgründen bzw. Beschränkungen unterliegen können.

Tatsächlich existieren staatspolitische¹⁾ und marktliche Faktoren, die einer absolut freien Gestaltung der Nachfrage entgegenstehen. Diese Faktoren politischer oder marktlicher Art stellen somit den Bezugsrahmen dar, innerhalb dessen sich Angebot und Nachfrage entsprechend entfalten können.

Beeinflussungen der Nachfrage im Fremdenverkehr aufgrund staatspolitischer Faktoren können mehrere Ursachen aufweisen. Um einige zu nennen, seien beispielsweise die allgemeine politische Situation in einem Staat genannt, die daraus resultierende Sicherheit der Arbeitsplätze und die Sicherung eines geregelten Einkommens. Krisen politischer Art, die sich oftmals zu wirtschaftlichen Krisen ausweiten, haben sehr starken Einfluß auf die Nachfrage im Fremdenverkehr, was die jüngsten Ereignisse im Zeichen der Ölkrise beweisen. Inflationerscheinungen beeinflussen die Preisgestaltung der Fremdenverkehrsleistungen und wirken somit indirekt auf die Nachfrage ein.

Andere staatspolitische Faktoren sind beispielsweise die Freizeit- und die Ferienregelungen in einem Land. Nur außerhalb der gesetzlich geregelten Arbeitszeit oder in den Fe-

1) Vgl. Oettle, K., Die Betriebswirtschaftslehre vor der zunehmenden Bedeutung staatspolitischer Lebensbedingungen der Unternehmenswirtschaft, in: Oettle, K. (Hrsg.), Steuerlast und Unternehmenspolitik, Festschrift für Kuno Barth zum fünfundsiebszigsten Geburtstag, Stuttgart 1971, S. 23 ff.

rienzeiten der Schulen können bestimmte Bevölkerungsgruppen als Nachfrager im Fremdenverkehr auftreten. Hieraus resultieren nicht zuletzt die Häufungen bzw. die Verminderungen der Nachfrage zu bestimmten Jahreszeiten, die als saisonale Schwankungen bezeichnet werden.

Die verkehrliche Infrastruktur kann dazu beitragen, die Nachfrage im Fremdenverkehr positiv oder negativ zu beeinflussen. Günstige Verkehrsbedingungen, die flächenmäßige verkehrliche Erschließung von potentiellen Quell- bzw. Zielgebieten und die Massenhaftigkeit der Beförderung sind Faktoren, die fördernd, bei Nichtvorhandensein aber hemmend auf die Fremdenverkehrsnachfrage einwirken können.¹⁾

Geht man davon aus, daß die Nachfrage im Fremdenverkehr auch auf das Ausland gerichtet ist, so ergeben sich weitere staatspolitische Faktoren, die erwähnt werden sollten. Gravierend auf die Nachfrage wirken sich politische Spannungen oder im extremsten Fall Kriege aus, bei denen die Nachfrage nach Fremdenverkehrsleistungen in den Krisengebieten nahezu völlig zum Erliegen kommt. Beschränkungen der Ausreise aus dem Heimatland bzw. Beschränkungen der Einreise in bestimmte Länder, d.h. Einreise in Abhängigkeit von Erteilung eines Visums, sind weitere staatspolitische Faktoren. Nicht zu vergessen sind die auch in letzter Zeit häufig praktizierten Devisenbestimmungen, die die Mitnahme bzw. Einfuhr beschränkter Devisen von und nach gewissen Ländern regeln und dadurch als Regulativ der Nachfrage und des touristischen Konsums wirken.²⁾

1) Vgl. hierzu auch Oettle, K., Naherholung und Verkehr - Probleme und Lösungsmöglichkeiten, in: Natur und Landschaft, 45. Jg. (1970), Heft 5, S. 125 f.

2) Vgl. Bernt, D., Allgemeine und spezielle Trends in der Entwicklung der touristischen Nachfrage, in: Mitteilungen des Österreichischen Instituts für Raumplanung, 1969, Nr. 123/124, S. 94.

Auf der anderen Seite können staatspolitische Faktoren auch ausgesprochen fördernd auf die touristische Nachfrage wirken, wenn nämlich die erwähnten Hemmnisse und Beschränkungen aufgrund freundschaftlicher politischer Beziehungen zwischen Ländern abgebaut und vereinfacht werden. Als Beispiel hierfür können die Erleichterungen des grenzüberschreitenden Reiseverkehrs innerhalb der Länder der Europäischen Gemeinschaft genannt werden.

Neben den staatspolitischen Faktoren existieren weitere Begrenzungsfaktoren, die vom spezifischen Marktgeschehen im Fremdenverkehr abhängen. "Die Marktstruktur bestimmt die insgesamt vorhandenen absatz- und beschaffungspolitischen Spielräume der Marktteilnehmer" ¹⁾ In diesem Sinne soll die Problematik des touristischen Angebots diskutiert werden. Die Anbieter im Fremdenverkehr, also Beherbergungsgewerbe, Verkehrsunternehmen jeglicher Art, Vermittlergewerbe (Reisebüro) und sonstige Dienstleistungsbetriebe sind im Sinne des Marketing bemüht, Leistungen zu erstellen, die sich an den Wünschen des Kunden orientieren. ²⁾ Nicht immer ist es jedoch möglich, dieser heterogenen und zeitlich gebündelten Nachfrage gerecht zu werden.

So muß sich die individuelle Nachfrage in Zeiten der Hochsaison oft an den kapazitativen Möglichkeiten von Beherbergungsgewerbe und Verkehrsunternehmen orientieren und Wunschvorstellungen räumlicher und zeitlicher Art hintanstellen.

Besondere Aufmerksamkeit verdient in diesem Zusammenhang die Aufgabe des Vermittlergewerbes, das seine Funktion durch Bündelung und L e n k u n g der Nachfrage zwischen touristischem Angebot und touristischer Nachfrage sieht. ³⁾ Die-

1) Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S.129.

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 7. Aufl., Berlin 1974, S. 30 ff.

3) Vgl. Klatt, H., Fischer, J., Die Gesellschaftsreise, Köln-Berlin-München-Bonn 1961, S. 19 ff.

se Funktion ermöglicht die Erschließung einer Vielzahl neuer Reiseziele durch preiswerte Gestaltung und Organisation von Gruppenreisen, d.h. unter kalkulatorischen Gesichtspunkten die mengenmäßig optimale Zusammenstellung von Reisegruppen.

Planung und Durchführung von Urlaubsreisen im heutigen Stil wären einer weiten Bevölkerungsschicht ohne das Angebot und die Information (Prospekte) des Vermittlergewerbes nicht möglich.

2. Faktoren des Käuferverhaltens

Im Kaufverhalten der Konsumenten von Fremdenverkehrsleistungen sind weitere Bestimmungsfaktoren der Nachfrage begründet. Dieses Käuferverhalten wird im wesentlichen geprägt durch Wünsche, Motive, Verhaltensweisen und Meinungen (psychische Faktoren), aber auch durch Einstellungen, die als Ausfluß sozio-demographischer Merkmale zu werten sind.

a) Psychische Faktoren

Innerhalb des von staatspolitischen und marktlichen Faktoren begrenzten Spielraumes sind der Gestaltung und der Realisierung sogenannter Traumvorstellungen von Urlaub und Freizeit keine weiteren Grenzen gesetzt. Lassen es die wirtschaftlichen und physischen Voraussetzungen des Kunden zu, so bestimmen vor allem die individuellen Wünsche, d.h. psychische Faktoren, die Ausgestaltung der Reise. In diesem Zusammenhang soll erörtert werden, welche Einstellungen und Motive, Wünsche und Erwartungen Personen zu Nachfragern nach Fremdenverkehrsleistungen werden lassen.

Psychologische und soziologische Forschungsarbeiten, die sich mit den Phänomenen der Motive im Fremdenverkehr ausführlich beschäftigt haben, konnten folgende wesentliche

Faktoren herauskristallisieren:¹⁾

- Erholung im weitesten Sinne
(ausruhen, entspannen, dem Alltag entfliehen, Tapetenwechsel, sich gehen lassen, Ausgleich gegenüber Berufs- und Arbeitsbeanspruchung etc.)
- Gesundheit und Gesunderhaltung
(Klima, Luftveränderung, Rekonvaleszenz etc.)
- Bildung
(andere Gegenden kennenlernen, neue Eindrücke gewinnen, Erlernen fremder Sprachen, Besichtigung von Sehenswürdigkeiten, Besuch kultureller Veranstaltungen, Weiterbildung etc.)
- Körperliche Aktivitäten
(aktiver und passiver Sport, Bewegung in freier Natur etc.)
- Menschliche Kontakte
(Besuche, Bekanntschaften, Unterhaltung, gesellschaftliche Veranstaltungen)
- Prestige
(Angabe und Geltungsbedürfnis, Mitmachen der Mode, Geltungsbedürfnis während des Urlaubes).

Neben diesen Motiven, die eine positive Einstellung zu Reise und Urlaub bzw. Freizeit erkennen lassen, werden jedoch

1) Die hier aufgeführten einzelnen Motive sind teilweise wörtlich aus folgenden Werken zusammengestellt: DIVO-Institut (Hrsg.), Die Reise im Vorstellungsbild und in den Erwartungen des Touristen, Frankfurt am Main 1962, S. 2 ff.; Schmitz-Scherzer, R., Rudinger, G., Motive - Erwartungen - Wünsche in bezug auf Urlaub und Verreisen, in: Studienkreis für Tourismus (Hrsg.), Motive - Meinungen - Verhaltensweisen, Starnberg 1969, S. 9 ff.; Hartmann, K.D., Urlaubserwartungen und Reisemotive, Sonderdruck für den Studienkreis für Tourismus e.V. aus der Fachzeitschrift für Werbung "die Anzeige", 1967, Heft 13, S. 1 ff.

auch Gründe für negative Motivation genannt:

- Nachteile am Urlaubsort
(schlechtes Klima oder Wetter, Problem adäquater Quartiere, Problem des Kontaktes zu anderen Menschen etc.)
- Mangelnde Erholung
(übermäßige körperliche Beanspruchung, zuviel gesellschaftlicher Betrieb, Krankheiten und Unglücksfälle in der Fremde etc.)
- Finanzielle Nachteile
(Verluste für Geschäftsleute, Sparwillen etc.)
- Nachteile zu Hause
(Aufarbeiten liegengebliebener Arbeit, Unbequemlichkeit der Reisevorbereitung, Angst um Stellung oder den Arbeitsplatz etc.)

Diese Einstellungen und Motive, Wünsche und Erwartungen sind von Person zu Person individuell verschieden und führen daher zu den unterschiedlichst gestalteten Reisen und Aktivitäten. Betrachtet man die Gesamtnachfrage im Fremdenverkehr als aggregierte Größe der realisierten Urlaubs- und Reise-wünsche einzelner Personen, so lassen sich jedoch durchaus Gemeinsamkeiten feststellen.

Besonders die Werbung im Fremdenverkehr versucht auf diese Motive und Erwartungen einzugehen.¹⁾ Informationen über das Angebot im Fremdenverkehr sind oft so formuliert, daß sie die "geheime Sehnsucht" einer breiten Bevölkerungsschicht anzusprechen versuchen.

b) Sozio-demographische Faktoren

Das Käuferverhalten wird nicht ausschließlich durch psychi-

1) Vgl. Hartmann, K.D., Urlaubserwartungen und Reisemotive, a.a.O., S. 5.

sche Faktoren beeinflusst. Wie einschlägige Untersuchungen und Statistiken beweisen, lassen sich bezüglich der Nachfrage im Fremdenverkehr Korrelationen zwischen der Reiseintensität und gewissen sozio-demographischen Schichtungsmerkmalen erkennen.¹⁾

Die Schichtung der Nachfrage nach bestimmten sozio-demographischen Merkmalen resultiert aus dem Bemühen der Marktforschung, Häufigkeitsverteilungen der psychischen Faktoren innerhalb dieser Schichten zu ergründen und als "homogene Untergruppen von Kunden"²⁾ Möglichkeiten zur Marktsegmentierung von Unternehmen aufzuzeigen.

Stellvertretend für eine Vielzahl von sozio-demographischen Schichtungsmerkmalen³⁾ sollen folgende gebräuchliche genannt werden:

- Beruf
- Einkommen
- Schulbildung
- Altersgruppe
- Wohnortsgröße

Zur Veranschaulichung der jeweiligen Korrelationen zwischen Nachfrage nach Fremdenverkehrsleistungen (Reiseintensität) und beispielhaften Schichtmerkmalen sollen die nachfolgenden Schaubilder dienen (siehe Abb. 5, 6 und 7).

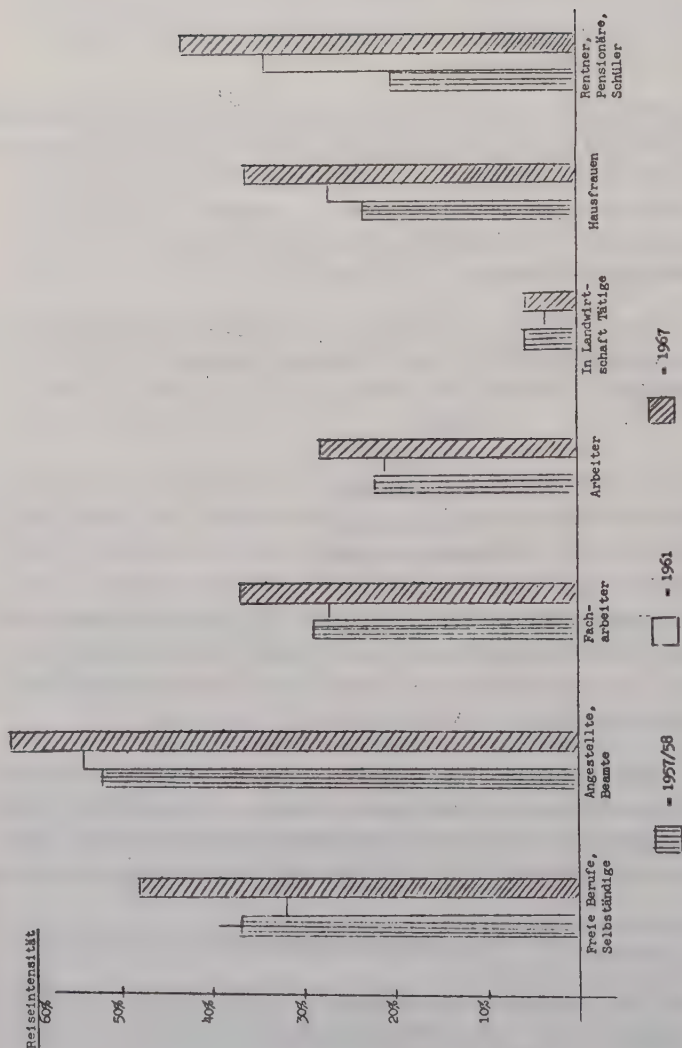
Für die Angebotsseite des Fremdenverkehrsmarktes wird es mit Hilfe der analysierten Nachfrage möglich, Zielgruppen zu bilden, die jeweils "durch sozio-demographische Merkmale, Verhaltensweisen, Motive oder geographische Kategorien abgegrenzt

1) Vgl. Andrae, C., Ökonomik der Freizeit, Reinbek bei Hamburg 1970, S. 32 ff.

2) Kotler, Ph., Marketing-Management, Stuttgart 1974, S.163.

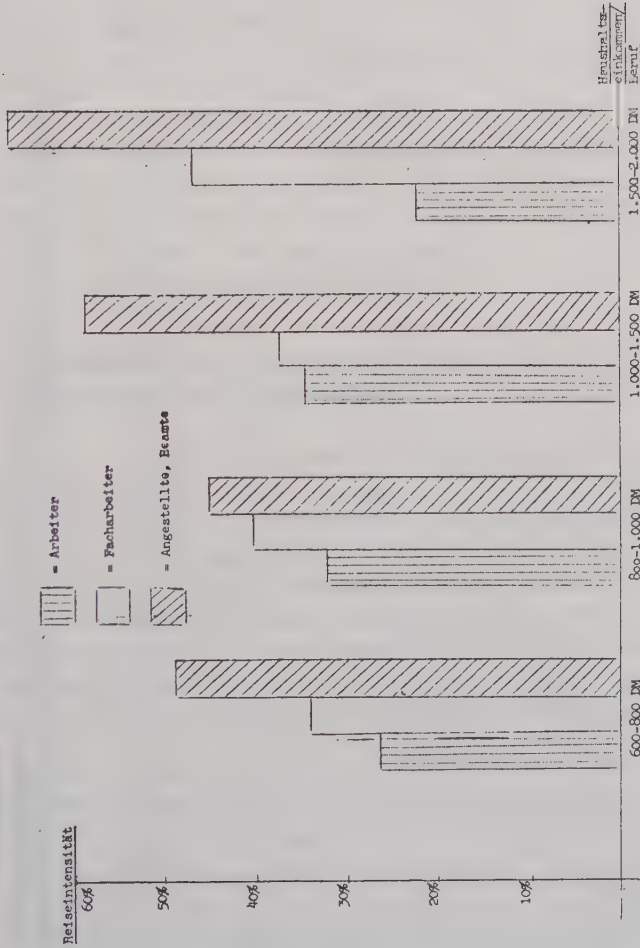
3) Vgl. Kotler, Ph., Marketing-Management, a.a.O., S. 165 f.

Abbildung 5: Reiseintensität und Beruf



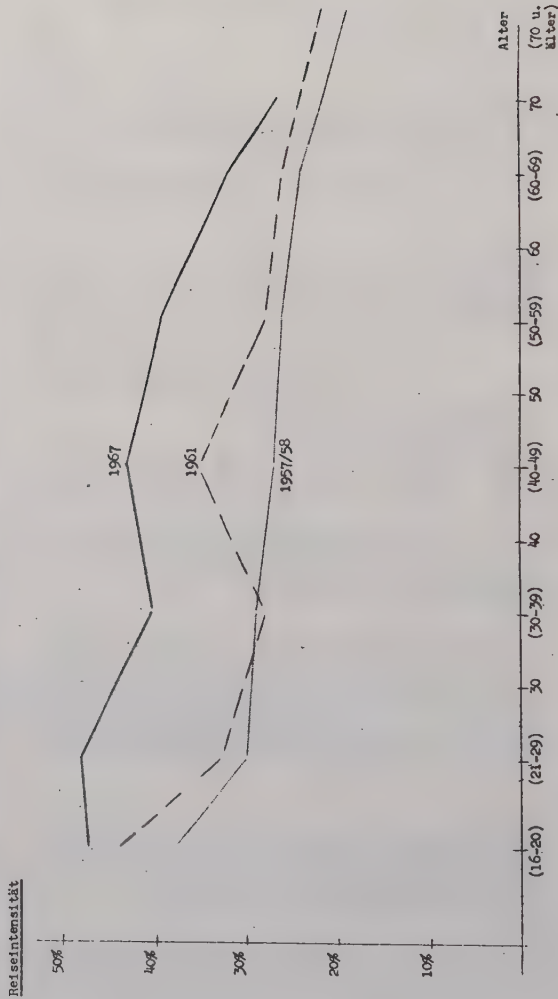
Quelle: Wohlmann, R., Soziale und kulturelle Bedingungen für die Reisegegewohnheiten verschiedener Bevölkerungsgruppen, in: Studienkreis für Tourismus e.V. (Hrsg.), Motive - Meinungen - Verhaltensweisen, Starnberg 1969, S. 30.

Abbildung 6: Reiseintensität verschiedener Berufsgruppen bei gleichem Einkommen



Quelle: Wohlmann, R., Soziale und kulturelle Bedingungen für die Reisegewohnheiten verschiedener Bevölkerungsgruppen, a.a.O., S. 33.

Abbildung 7: Reiseintensität und Altersgruppen



Quelle: Wohlmann, R., Soziale und kulturelle Bedingungen für die Reisegewohnheiten verschiedener Bevölkerungsgruppen, a.a.O., S. 28.

sein"¹⁾ können.

Vom Standpunkt der Nachfrageseite her gesehen, verkörpern diese Zielgruppen tatsächlich Bestimmungsfaktoren der Nachfrage im Fremdenverkehr, da sie, abstrahiert gesehen, jeweils eine ganz bestimmte Vorstellung von Reise und Urlaub repräsentieren.

Um nicht "am Markt vorbei" zu produzieren und krisenhaften Situationen ausgesetzt zu sein, müssen sämtliche Anbieter im Fremdenverkehr auf die zahlreichen Zielgruppen eingehen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten alles daransetzen, entsprechende Angebote zu erstellen.²⁾

II. Bestimmungsgründe für die Wahl des Omnibusses als Verkehrsmittel im Fremdenverkehr

Neben den Bestimmungsfaktoren der Gesamtnachfrage im Fremdenverkehr interessieren sich private Omnibusunternehmen vor allem für diejenigen Faktoren, die zur Wahl des Omnibusses als Verkehrsmittel im Fremdenverkehr führen. Nicht immer kann der Omnibusunternehmer davon ausgehen, daß ein gewisser prozentual konstanter Anteil der Gesamtnachfrage zur Nachfrage für die Omnibusbranche führt. Zu unterschiedlichen und wechselnden Einflußgrößen ausgesetzt, unterliegen die Bestimmungsgründe für die Wahl des Omnibusses.³⁾

So ist es auch in diesem Punkt nicht sinnvoll, über den Rahmen der allgemeingültigen Kriterien hinaus detaillier-

1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 293.

2) Siehe hierzu Geigant, F., Der Urlaubs- und Ferienverkehr als Objekt wissenschaftlicher Forschungen, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 10. Jg. (1962), S. 39 ff.

3) Siehe hierzu auch Leibold, H., Der Wettbewerb im Fremdenverkehr unter besonderer Berücksichtigung der Verkehrsmittel, Diss. Köln 1957, S. 56 ff.

te Probleme zu erörtern, dies um so mehr, als die bisherigen Ergebnisse der Marktforschung im Bereich des Marktes für Omnibusreisen das Anfangsstadium noch nicht wesentlich überschritten haben.

Dennoch sind die Erkenntnisse über die Struktur der Bestimmungsgründe für die Wahl des Omnibusses von großer Bedeutung. Die Bedienung eines speziellen Segmentes des Fremdenverkehrsmarktes und die hierauf basierende Feststellung einer Marketing-Strategie¹⁾ setzen die Kenntnis des Zielmarktes, d.h. im wesentlichen des Images der Omnibusreise, der Zielgruppe und der Zielgebiete voraus.

1. Image von Omnibusreisen

"Der Erfolg am Markt hängt entscheidend von der Leistungsfähigkeit der Unternehmungen und von den Vorstellungen ab, die sich die Interessenten und Käufer"²⁾ über bestimmte Dienstleistungen, Sachgüter etc. machen. "Diese Vorstellungen oder Images kommen auf eine Weise zustande, die den Nachfragenden ... in der Regel nicht deutlich bewußt und den Anbietenden zumeist nicht hinreichend bekannt sind."³⁾

Auch bei der Wahl des Omnibusses als Verkehrsmittel im Reiseverkehr fließt in die subjektive Beurteilung alternativer Reisemöglichkeiten neben anderen Bestimmungsfaktoren vor allem das Image des Omnibusses ein.

Geprägt wird das Image des Omnibusses durch positive, aber auch durch negative Vorstellungen, die jeder Reisende, teils auf eigenen Erfahrungen basierend, von Omnibusreisen hat. Die Ergebnisse der Marktforschung zum Omnibusimage lassen

1) Vgl. Kotler, Ph., Marketing-Management, a.a.O., S.162.

2) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 120 (Hervorhebungen vom Verf. nicht übernommen).

3) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 120.

sich folgendermaßen zusammenfassen:¹⁾

- der Bus ist komfortabel,
- die Busfahrt ist gesellig,
- der Bus ist verkehrsgerecht,
- der Bus ist billig.

Die negativen Vorstellungen wurden folgendermaßen formuliert:

- Der Omnibus ist ein Nahverkehrsmittel.
- Der Omnibus ist unsicher und ein gefährliches Fahrzeug.
- Im Omnibus fühlt man sich wie in "einer Ölsardinen-Dose".
- Der Omnibus ist ein "Rentner-Jet".
- Busreisen sind weniger komfortabel.

Ferner wurde moniert, "der Omnibus gewährleiste keine im Sinne der Organisation sichere und pünktliche Durchführung einer Reise, das Reisen sei improvisiert, von mancherlei Imponderabilien und Zufälligkeiten einschließlich des Verhaltens des Busfahrers abhängig."²⁾

Neben den Schlüssen, die der Omnibusunternehmer aus den erwähnten Vorstellungen bzw. aus dem Image für die Gestaltung von Busreisen zieht, interessiert nunmehr vor allem

-
- 1) Vgl. Institut für Marktpsychologie (Hrsg.), Untersuchungsbericht und Gutachten zum Image des Omnibus als Verkehrsmittel im Auftrag der Daimler-Benz AG, Stuttgart-Untertürkheim 1973, S. 16 ff. (Zitierweise: Untersuchungsbericht).
 - 2) Institut für Marktpsychologie (Hrsg.), Untersuchungsbericht, a.a.O., S. 24; siehe hierzu ferner: Hoffmann, H., Der Omnibus auf dem Touristikmarkt, in: Omnibus Revue, 21. Jg. (1970), Heft 3, S. 82 ff.; o.V., Bus-touristik: Umfang, Organisation, Ausstattung, in: Presse-Information, 2. Internationale Börse des Tourismus, Berlin, 9.-17. März 1968.

die Frage, wie sich der Personenkreis zusammensetzt, der für eine Reise den Omnibus als Verkehrsmittel bevorzugt.

2. Charakteristik der Zielgruppe "Omnibusreisende"

"Bei der Festlegung der fundamentalen Bedürfniskategorie, der ein Unternehmen seine Bemühungen zuwenden will, wird es erkennen, daß keine Hoffnung besteht, sämtlichen Erscheinungsformen dieses Bedürfnisses mit jedem vorstell- und erzeugbaren Produkt entgegenzukommen. Es erkennt, daß jeder Markt aus vielen Marktsegmenten besteht. Da die Mittel des Unternehmens nicht unbeschränkt sind, muß es seiner potentiellen Tätigkeit engere Grenzen auferlegen. Viele Unternehmen kommen dieser Notwendigkeit nach, indem sie bestimmte Gruppen und sogar bestimmte Bedürfnisse dieser Gruppen, denen sie dienen wollen, auswählen."¹⁾

Die selektierte Gruppe, auf deren Bedürfnisse sich das Leistungsangebot des Unternehmens speziell ausrichtet, wird Zielgruppe genannt.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, besteht das Leistungsangebot bzw. die Dienstleistung privater Omnibusunternehmen in der Beförderung von Personen. Die Vielzahl möglicher Beförderungsformen von Personen mittels Omnibussen erfordert jedoch die Feststellung, daß unter Omnibusreisen keine Beförderung von Personen im Linienverkehr verstanden wird. Zwar ist es auch im öffentlichen Personennahverkehr möglich, die Meinungen der Benutzer zu strukturieren²⁾, eine Ähnlichkeit zu den Zielgruppen im Omnibus-Gelassenheitsverkehr ist dagegen aufgrund der unterschiedlichen Beförderungsmotive ausgeschlossen.

1) Kotler, Ph., Marketing-Management, a.a.O., S. 19.

2) Siehe hierzu auch Verband Öffentlicher Verkehrsbetriebe (Hrsg.), Image-Untersuchung über den öffentlichen Personennahverkehr, Verbandsrundschriften Nr. V 22 vom 11. April 1972.

Die Zielgruppe der Omnibusreisenden setzt sich aus zwei Untergruppen zusammen, die nach der Meinung der Marktforschung durch unterschiedliche Antriebsfaktoren bestimmt werden.

Die erste Untergruppe besteht aus Personen, die mehr oder weniger gezwungen sind, den Omnibus als Reiseverkehrsmittel zu benutzen. Damit ist gemeint, daß zwar noch reise- und unternehmungslustige, jedoch "psychisch und/oder physisch leistungsschwache Menschen wie Kranke, Körperbehinderte, alte Menschen"¹⁾ ohne fremde Hilfe keine langen und zeitaufwendigen Reisen durchführen können. Im Omnibus kann auf solche Fahrgäste Rücksicht genommen und auf deren eventuelle Wünsche hin kann die Reise variiert werden (z.B. Fahrgeschwindigkeit, Streckenwahl, Pausen etc.).

Zur ersten Gruppe gehören aber auch Personen, die aufgrund ihrer mangelnden wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit an keinen Reisen teilnehmen können, die weit entfernte Reiseziele berühren und dementsprechend lange dauern. Diese Personen tendieren bei der Wahl des Verkehrsmittels oftmals zum Omnibus, da Omnibusreisen meist zu relativ niedrigen Preisen durchgeführt werden.²⁾ In dieser sozial schwachen Gruppe befinden sich vor allem Rentner, aber auch Schüler und Studenten, die über kein eigenes Einkommen verfügen.

Im Gegensatz zur ersten Untergruppe ist die zweite zwar psychisch, physisch und wirtschaftlich in der Lage, sich für Reisen anderer Verkehrsmittel als des Omnibusses zu bedienen, doch findet auch sie in der Omnibusreise ihre speziellen Bedürfnisse befriedigt.

1) Institut für Marktpsychologie (Hrsg.), Untersuchungsbericht, a.a.O., S. 13.

2) Vgl. Institut für Marktpsychologie (Hrsg.), Untersuchungsbericht, a.a.O., S. 13 ff.

Die Besonderheit der Omnibusreise, die das gemeinsame Erleben einer räumlich komprimierten Reisegruppe fördert, kommt vor allem solchen Reisenden entgegen, die in erster Linie den Kontakt zu anderen Menschen suchen. Zu dieser Gruppe zählen Alleinstehende, im allgemeinen mehr Frauen als Männer, die "entweder das besondere Reise-Erlebnis oder Freundschaft und Partnerschaft suchen".¹⁾

Eine Besonderheit in bezug auf die Zielgruppe Omnibusreisende sind die Reisen in die Länder Osteuropas. Hier verschiebt sich die Zusammensetzung der Zielgruppe; denn der Anteil der traditionellen PKW-Fahrer nimmt zugunsten des Omnibusses erheblich ab. Grund hierfür sind neben den Sprachschwierigkeiten vor allem das Gefühl der Sicherheit innerhalb der Gruppe und die fehlende Verantwortung des Fahrzeuglenkers.

Zur Verdeutlichung der mehr deskriptiven Ergebnisse sollen Statistiken²⁾ zu einigen demographischen Merkmalen dienen:

Tabelle 3: Altersgruppierung der Busreisenden
(ohne Kinder unter 14 Jahren)

Altersgruppe	i. v. H.
14-20	31
20-30	10
30-40	15
40-50	10
50-60	9
60-70	19
70-80	6

1) Institut für Marktforschung (Hrsg.), Untersuchungsbericht, a.a.O., S. 16.

2) Vgl. Hoffmann, H., Der Omnibus auf dem Touristikmarkt, a.a.O., S. 85.

Tabelle 4: Einkommen der Busreisenden
(Haushaltseinkommen monatlich netto)

Haushaltseinkommen	i. v. H.
bis 600 DM	8
600 bis 1000 DM	32
1000 bis 1500 DM	43
1500 bis 2000 DM	10
2000 DM und mehr	7

Tabelle 5: Ausgaben für die Urlaubsreise nach Verkehrsmitteln

	Bus	PKW	Bahn	alle Urlaubs- reisenden
bis 200	24	5	13	8
200 bis 500	25	20	28	21
500 bis 1000	21	32	32	32
1000 bis 2000	19	28	20	26
2000 DM und mehr	11	15	7	13

3. Reiseziele für Omnibusreisen

Neben dem Image des Omnibusses und dem "typischen" Benutzerkreis, der trotz der Konkurrenz anderer Verkehrsmittel im Reiseverkehr den Omnibus benützt, hat auch das angestrebte Reiseziel als Bestimmungsfaktor für die Wahl des Busses Bedeutung.

"Die Wahl des Reisemittels ist bestimmt durch die Entfernung und verkehrliche Anbindung von Quell- und Zielort, durch die Zeit und die Bedeutung des Reiseanlasses. Grundsätzlich besteht die Tendenz zum schnellsten Verkehrsmittel, wobei jedoch Bedeutung des Reiseanlasses und Kosten zu berücksichtigen sind."¹⁾

1) Weber, H.P., Verhaltensweisen im Verkehr - Zur Motivation der Verkehrsmittelwahl, Manuskript der Funkuniversität von RIAS BERLIN, 76. Vortragsfolge vom 20. März 1974, S. 11.

Bei der Planung der Wahl des Reisemittels zur Erreichung eines bestimmten Reisezieles kann nicht immer unter allen Verkehrsmitteln gewählt werden. Abgesehen von den Präferenzen einzelner Reisenden, ist vor allem das Vorhandensein verkehrlicher Infrastruktureinrichtung für die Wahl der Verkehrsmittel ausschlaggebend, in manchen Fällen sind alternative Möglichkeiten überhaupt nicht gegeben.

Während das Flugzeug als Verkehrsmittel geographische Barrieren (Meere, Gebirge, unwegsames Gelände) ungehindert überwinden kann, sind jedoch Verkehrsverbindungen zu den verhältnismäßig wenigen Städten mit Flugplätzen beschränkt.¹⁾ Auch der Eisenbahnverkehr kann den Reisenden nur direkt zu Reisezielen befördern, die durch das Schienennetz verkehrlich angebunden sind.

Hindernisse dieser Art kennt der Straßenverkehr, also PKW und Omnibus, kaum. Nahezu jeder Ort auf unserem Kontinent ist über Straßen erreichbar, Einschränkungen sind nur in besonderen Fällen gegeben (Gebirgsstraßen, starke Gefällstrecken, unbefestigte Straßen). Nicht berücksichtigt ist hierbei die Frage, inwieweit zeitliche Aspekte zwischen Reiseziel und Verkehrsmittelwahl eine Rolle spielen.²⁾

Untersuchungen über Reiseströme der Deutschen, vor allem

1) Siehe hierzu auch Kamer, F., Zur Marktforschung im Luftverkehr, Diss. Zürich 1968, S. 172 f.

2) Siehe hierzu aber Geiger, M., Die Notwendigkeit einer Differenzierung von Kosten-Nutzen-Analysen für Maßnahmen im Personenverkehr, Diss. München 1973, S. 118 ff.; ferner Geiger, M., Ermittlung des Zeitgewinnes im Verkehr und seine volkswirtschaftliche Bewertung, Ergebnisse eines Forschungsauftrages des Bundesministeriums an Prof. Dr. Karl Oettle, Vorstand des Instituts für Verkehrswirtschaft und öffentliche Wirtschaft der Universität München, München 1971, S. 260 ff.; Infratest (Hrsg.), Eine psychologische Voruntersuchung zur Ermittlung eines Freizeitwertes im Personenverkehr, München 1971, S. 6 ff.

während der Urlaubszeit, haben einige Aufschlüsse über die benutzten Verkehrsmittel und die damit angestrebten Reiseziele oder zumindest Zielgebiete gegeben.

Im Jahre 1971 unternahmen 31,2 Millionen Bundesbürger eine Urlaubs- oder Erholungsreise von 5 und mehr Tagen. 16,9 Millionen (54 %) verbrachten diesen Urlaub im Inland.

Tabelle 6: Zielgebiete für Urlaubs- und Erholungsreisen im Inland 1971¹⁾ in Tsd.

Schleswig-Holstein	2246	13 %
Hamburg	239	1 %
Niedersachsen	2314	13 %
Bremen	142	1 %
Nordrhein-Westfalen	1818	11 %
Hessen	1322	8 %
Rheinland-Pfalz	650	4 %
Baden-Württemberg	2724	16 %
Bayern	4446	26 %
Saarland	92	0 %
Berlin (West)	291	2 %
DDR und Berlin (Ost)	598	4 %

Für ihren Urlaub im Inland wählten 56 % der Reisenden den PKW, 35 % die Eisenbahn, 6 % den Omnibus und 2 % das Flugzeug als Verkehrsmittel.

1) Zusammengestellt nach: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Fremdenverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 24 (1972), Heft 7, S. 398 f.

Urlaubsreisen ins Ausland wurden 1971 in folgende Zielgebiete unternommen:

Tabelle 7: Auslandsreisen nach Zielländern in Tsd.¹⁾

Österreich	4375	31 %
Italien	2870	20 %
Spanien	1747	12 %
Schweiz	805	6 %
Jugoslawien	784	6 %
Niederlande	686	5 %
Frankreich	560	4 %
Dänemark	465	3 %
Ungarn/Bulgarien	224	2 %
Großbritannien und Nordirland	167	1 %
Griechenland	267	2 %
Rumänien	155	1 %
Tschechoslowakei	86	1 %
Belgien/Luxemburg	133	1 %
Schweden	136	1 %
Norwegen	62	1 %
Türkei	146	1 %
Übriges Europa	170	1 %
Vereinigte Staaten	93	1 %
Nordafrika	139	1 %
Übrige Zielländer	177	1 %

Die für Auslandsreisen verwendeten Verkehrsmittel sind in erster Linie der PKW mit 60 %, das Flugzeug mit 18 %, die Eisenbahn mit 14 %, der Omnibus mit 6 % und das Schiff mit 1 %.

1) Zusammengestellt nach: o.V., Fremdenverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 24 (1972), Heft 7, S. 399; siehe hierzu auch Hoffmann, H., Schmid, A., Grenzüberschreitender Reiseverkehr - Umfang - Struktur - Devisen -, München 1972, S. 24 ff.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang eine Analyse der mit den verschiedenen Verkehrsmitteln angefahrenen Reiseziele, die im Jahre 1969 erstellt wurde.¹⁾

Tabelle 8: Reiseziel und Verkehrsmittelwahl

Reiseziel (Ausland)	Eisenbahn	Omnibus	PKW	Flugzeug
	%	%	%	%
Österreich	40	49	35	-
Italien	22	20	31	8
Spanien	3	-	4	48
Griechenland	-	5	1	-
Jugoslawien	4	2	3	5
Ostblockländer	4	5	2	15
Frankreich	6	5	4	-
Schweiz	15	7	9	3
Holland	6	10	13	3
Belgien	-	-	1	-
Luxemburg	2	-	1	-
Skandinavien	8	5	6	-
Nordafrika	-	-	-	10

Ziele für Omnibusreisen sind in erster Linie Österreich, Italien und Holland, gefolgt von der Schweiz, Griechenland, Frankreich und den bereits in ihrer Sonderstellung erwähnten Ostblockländern. Die für Omnibusreisen festgestellte durchschnittliche Entfernung des Reisezieles vom Heimatort beträgt 410 km, gegenüber 420 km bei der Eisenbahn, 450 km beim PKW und 1100 km beim Flugzeug.²⁾

1) DIVO-Institut (Hrsg.), Urlaubsreisen 1968, Frankfurt am Main 1969, S. 116.

2) Vgl. Hoffmann, H., Der Omnibus auf dem Touristikmarkt, a.a.O., S. 83.

III. Typische Verläufe saisonaler Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr

Nachdem die einzelnen Bestimmungsfaktoren der Nachfrage im Fremdenverkehr und die der Wahl des Omnibusses als Verkehrsmittel diskutiert wurden, erhebt sich die Frage, wie die Gesamtnachfrage im Fremdenverkehr jahreszeitlich verteilt ist. Erst nach empirischer Feststellung eventueller Unregelmäßigkeiten im zeitlichen Ablauf der Fremdenverkehrsnachfrage können hieraus resultierende betriebswirtschaftliche Konsequenzen für private Omnibusunternehmen diskutiert werden.

Im Rahmen dieser Arbeit soll nun keine tiefreichende Analyse über die mengenmäßige Zusammensetzung der Nachfrage zu den verschiedenen Zeitpunkten im Jahresablauf erfolgen. Es genügt, die in den jährlichen Statistiken festgestellten tatsächlichen Werte der Fremdenverkehrsnachfrage zu ermitteln und hierdurch Schwankungen nachzuweisen.

Exakte quantitative Analysen führen zu weit und könnten darüber hinaus keinen sinnvollen Beitrag zur gestellten Thematik leisten. Aus diesem Grunde sei hier nur auf die vorhandene Literatur verwiesen.¹⁾

Vorrangig interessieren die statistisch festgestellten tatsächlichen jährlichen Schwankungen im Fremdenverkehr. Ihr Ausmaß und zeitlicher Bezug in den verschiedenen Reiseverkehrsarten sollen später als Ausgangspunkt für weiterreichende betriebswirtschaftliche Überlegungen dienen.

1) Vgl. Frankfurter Gesellschaft für Konjunkturforschung (Hrsg.), Berechnung und Ausschaltung von Saisonschwankungen, Merkblatt II/III, Karlsruhe 1927, S. 5 ff.; ferner Schmitz, Saisonberechnungen unter besonderer Berücksichtigung der Abweichungen, o.O. 1941, S. 7 ff.; Peter, H., Trend und Saisonschwankung, Nürnberg 1928, S. 7 ff.; Huppert, E., Die kurzfristigen Schwankungen im deutschen Fremdenverkehr, Berlin 1969, S. 19 ff.

1. Saisonverläufe im Inlands- und Auslandsfremdenverkehr der Deutschen

"Betrachtet man die Reihe der monatlichen Zahlen der Fremdenübernachtungen in der Bundesrepublik Deutschland, so fallen sofort die verhältnismäßig großen jahreszeitlichen Schwankungen auf. Die beobachteten Schwankungen, die wir als kurzfristig bezeichnen, weil ihre Periodenlänge ein Jahr beträgt, sind von außerordentlich großer Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit und die Rentabilität der zur Fremdenverkehrswirtschaft gehörenden Betriebe."¹⁾

Vernachlässigt man zunächst den Ausländerfremdenverkehr, der ca. 8 % des Inlandsvolumens des deutschen Fremdenverkehrs ausmacht (gemessen an den Übernachtungen im Beherbergungsgewerbe)²⁾, so sind für Fremdenverkehrsunternehmen vor allem die Schwankungen folgender Reisearten von Bedeutung:

- Urlaubsreiseverkehr,
- Wochenendausflugsverkehr,
- Tagesausflugsverkehr,
- Bildungs- und Studienreisen.

a) Urlaubs-Reiseverkehr

"Der Fremdenverkehr in der Bundesrepublik Deutschland weist sowohl in seiner Gesamtheit als auch in einzelnen Gemeinde- und Herkunftsgruppen eine mehr oder weniger ausgeprägte Saisonkomponente auf. Zu diesem Ergebnis kommt man, wenn man die Abbildungen ... betrachtet, die den Saisonverlauf des

1) Huppert, E., Die kurzfristigen Schwankungen im Deutschen Fremdenverkehr, a.a.O., S. 19.

2) Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Reiseverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 26 (1974), Heft 1, S. 33.

Fremdenverkehrs für verschiedene Gruppen zeigen. Der Fremdenverkehr nimmt im allgemeinen von Januar bis August zu und in den folgenden Monaten bis Dezember ab. Das Maximum fällt in der Regel auf den Monat August, das Minimum auf den Monat Dezember."¹⁾

Eine Studie des DIVO-Instituts über Urlaubsreisen 1968 bestätigt diese Aussage anhand empirischer Werte. "Die Hochsaison der Urlaubsreisen lag auch im Jahr 1968 - wie bereits in den vorhergegangenen Jahren - in den Monaten Juli und August. In diesen zwei Monaten verreisten 1966 74 Prozent, 1967 68 Prozent und 1968 71 Prozent aller Ferienerreisenden."²⁾

Da der Faktor Urlaubsreisen³⁾ im gesamten Geschehen des Fremdenverkehrs eine dominierende Rolle einnimmt, wird auch die Kurve des Saisonverlaufs im Fremdenverkehr von den Maxima und Minima des Urlaubsreiseverkehrs stark beeinflusst (siehe hierzu Abb. 8).

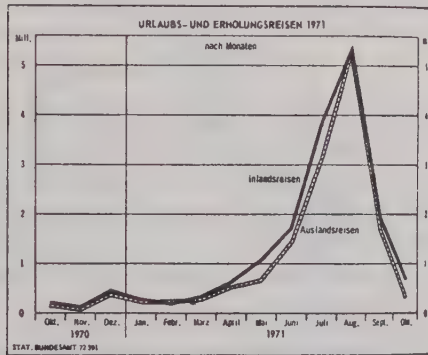
Der Saisonverlauf im Urlaubs-Reiseverkehr läßt sich auch durch die Statistik der Übernachtungen im Beherbergungsgewerbe zeigen. Natürlich sind in nachfolgendem Schaubild (siehe S. 86) des Statistischen Bundesamtes nicht nur die Übernachtungen von Urlaubsreisenden erfaßt, doch prägen es die Saisonschwankungen des Urlaubs-Reiseverkehrs deutlich.

1) Huppert, E., Die kurzfristigen Schwankungen im deutschen Fremdenverkehr, a.a.O., S. 87.

2) DIVO-Institut (Hrsg.), Urlaubsreisen 1968, a.a.O., S. 41.

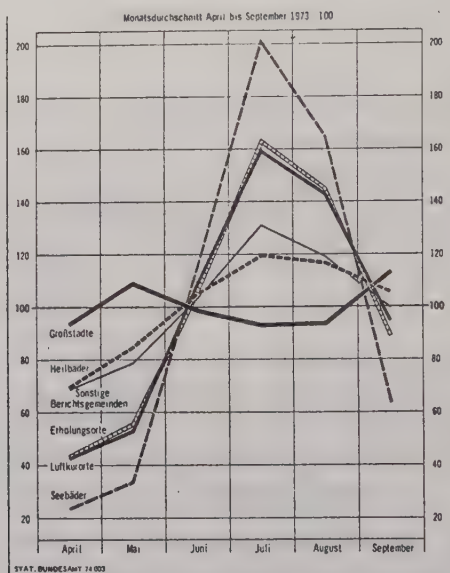
3) Von Urlaub wird erst gesprochen, wenn eine Reise mit Urlaubscharakter 4 oder mehr Übernachtungen umfaßte, d.h. mindestens 5 Tage dauert.

Abbildung 8: Saisonverlauf bei Urlaubs- und Erholungsreisen 1971



Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Fremdenverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 24 (1972), Heft 7, S. 400; siehe hierzu auch DIVO-Institut (Hrsg.), Urlaubsreisen 1968, a.a.O., S. 41a.

Abbildung 9: Übernachtungen im Sommerhalbjahr 1973 nach Gemeindegruppen



Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Reiseverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 26 (1974), Heft 1, S. 33.

Nicht unerwähnt bleiben darf bei der Betrachtung der saisonalen Schwankungen im Fremdenverkehr deren Verlauf während der Wintermonate. Zwar zählen diese, absolut gesehen, zu den schwächsten Monaten des Jahres, doch ergibt sich durch verstärkt auftretende Wintersport-Urlaube eine relative Saisonspitze in den Monaten Februar und Mitte März. Insgesamt gesehen, ist diese Erscheinung zwar von untergeordneter Bedeutung, doch hat sie neben dem Beherbergungsgewerbe

der Wintersportgebiete auch für private Omnibusunternehmen gewisse Bedeutung. Für letztere ergeben sich durch die jahreszeitlich bedingte Verschiebung der Verkehrsmittelwahl zusätzliche Möglichkeiten der Auslastung des Fahrzeugparks.¹⁾

b) Wochenend-Ausflugsverkehr

Neben dem für das Fremdenverkehrsgewerbe wichtigsten Markt der Urlaubsreisen sind die über das Jahr hinweg mit unterschiedlicher Intensität fortdauernden Wochenendreisen ebenfalls von außerordentlicher Bedeutung.

Leider versäumt eine im Auftrag der Bundesregierung erstellte Studie über den Ausflugs- und Wochenendausflugsverkehr in der BRD²⁾ die genaue Definition der untersuchten Ausflüge unter räumlichen und zeitlichen Aspekten. Es ist daher zu vermuten, daß der im nächsten Punkt zu beschreibende Tagesausflugsverkehr ohne Übernachtungen in diese Erhebung mit eingearbeitet ist.

"Der Saisonverlauf der Ausflugs- und Wochenendausflugsfahrten ist ähnlich ausgeprägt wie der der Urlaubsreisen-

1) Vgl. hierzu: Hoffmann, H., Tourismus der Deutschen 1969, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 17. Jg. (1969), S. 68 ff.; Koch, A., Die touristische Nachfrage der europäischen Bevölkerung, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 17. Jg. (1969), S. 5 ff.; Hoffmann, H., Schmid, A., Grenzüberschreitender Reiseverkehr - Umfang - Struktur - Devisen, München 1972, S. 24 ff.; Huppert, E., Saisonschwankungen und Saisonausgleich im deutschen Fremdenverkehr 1953-1962, Frankfurt 1965, S. 13 ff.; Koch, A., Hubrich, U., Die innerdeutschen Fremdenströme, Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, München 1958, Heft 13, S. 46 ff.; Christl, A., Die europäischen Fremdenströme, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 3. Jg. (1955), Heft 2, S. 50 ff.

2) Vgl. Hoffmann, H., Der Ausflugs- und Wochenendausflugsverkehr in der BRD, DWIF Schriftenreihe, Heft 28, München 1973.

den, allerdings bei weitem nicht so steil, da auch die Vor- und Nachsaison und im Winterhalbjahr die Ausflugs-, Wochenendausflugs-Intensität ziemlich stark bleibt."¹⁾

Die Ausprägung des Saisonverlaufs wird in genannter Studie anhand einiger Schaubilder und Statistiken näher veranschaulicht:

Tabelle 9: S a i s o n v e r t e i l u n g d e r
Wochenend-Ausflugsfahrten

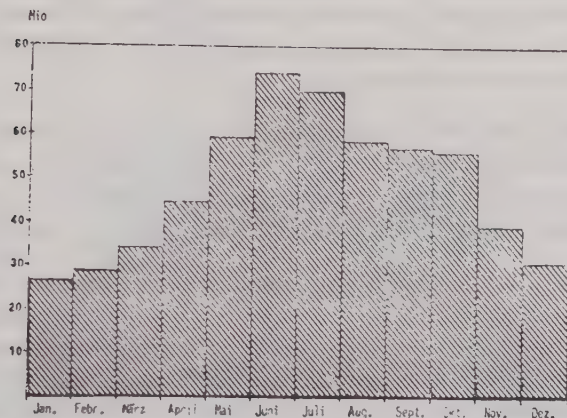
	Mio	i. v. H
Januar	20,4	4,6
Februar	21,9	5,0
März	26,3	6,0
April	34,0	7,7
Mai	45,1	10,2
Juni	56,5	12,8
Juli	53,3	12,1
August	44,7	10,1
September	43,2	9,8
Oktober	42,8	9,7
November	29,6	6,7
Dezember	23,3	5,3
Summe	441,1	100,0

Quelle: Hoffmann, H., Der Ausflugs- und Wochenendausflugsverkehr in der BRD, a.a.O., S. 32.

Deutlicher wird der Saisonverlauf der Ausflugs- und Wochenendausflugsreisen, wenn er graphisch dargestellt wird.

1) Hoffmann, H., Der Ausflugs- und Wochenendausflugsverkehr in der BRD, a.a.O., S. 28.

Abbildung 10: Saisonverlauf der Wochenend-Ausflugs-
fahrten (Gesamtbevölkerung)



Quelle: Hoffmann, H., Der Ausflugs- und Wochenendaus-
flugsverkehr in der BRD, a.a.O., S. 31.

Geht man davon aus, daß die untersuchten Ausflugs- und Wo-
chenend-Ausflugsfahrten nicht unter Urlaubsreisen subsu-
miert werden können, so verstärken diese Ausflugsreisen
durch ihre eigenen Schwankungen die "Gesamtkurve" saiso-
naler Schwankungen im Fremdenverkehr.

c) Tages-Ausflugsverkehr

Unter Tagesausflugsverkehr versteht das Statistische Bun-
desamt Reisen "über die Grenzen der Wohngemeinde hinaus
von 6 und mehr Stunden, jedoch ohne auswärtige Übernach-

tung, wenn diese Reisen zum Zwecke der Entspannung und Erholung, Bildung und Unterhaltung unternommen werden.“¹⁾

Der Tagesausflugsverkehr ist trotz seiner unbestreitbaren Bedeutung bisher kaum umfassend beleuchtet worden. Erst im Rahmen einer 0,1 % Mikrozensus-Erhebung wurden für 1972 Befragungen zum Tagesausflugsverkehr der Westdeutschen Bevölkerung unternommen.²⁾

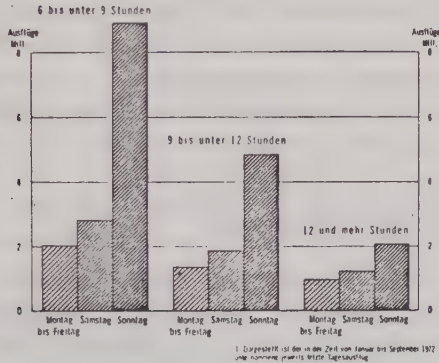
Aufgrund der zahlreichen Einschränkungen der Erhebung, der Ungenauigkeiten und infolge der Beschränkung der Fragen auf den jeweils zuletzt unternommenen Tagesausflug sind die gewonnenen Ergebnisse nur unter Vorbehalt zu verwerten.

Da über den Zeitpunkt des zuletzt unternommenen Tagesausfluges keine Angaben vorliegen und weiterhin keine Angaben über die Häufigkeit von Tagesausflugsreisen während des Berichtszeitraumes gemacht werden, lassen sich hieraus keine Aussagen zu eventuellen saisonalen Schwankungen machen.

Eine Untersuchung der bevorzugten Wochentage für Tagesausflüge zeigt, daß hauptsächlich Samstag und Sonntag als Reisetage dienen.

-
- 1) Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Reiseverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 25 (1973), Heft 11, S. 664.
 - 2) Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Reiseverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 25 (1973), Heft 11, S. 664.

Abbildung 11: Tagesausflüge nach Wochentagen und Dauer



Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Reiseverkehr,
in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 25 (1973),
Heft 11, S. 666.

Doch auch diese Angaben sagen über saisonale Schwankungen wenig aus.

Beobachtungen des touristischen Geschehens über das ganze Jahr hinweg und Überlegungen allgemeinerer Art lassen durchaus auf das Vorhandensein saisonaler Schwankungen im Tagesausflugsverkehr schließen. Geht man davon aus, daß Tagesausflüge meist Samstag und Sonntag zu kürzeren Freizeitaktivitäten unternommen werden, so deutet dies auf eine Unabhängigkeit gegenüber längeren Freizeitmöglichkeiten wie Urlaub oder Schulferien hin.

Vielmehr dürften hier spontane Entschlüsse auf Witterungseinflüsse, allgemeine jahreszeitliche Temperaturen, Möglichkeiten für bestimmte Freizeitaktivitäten (z.B. Baden, Bergsteigen, Skifahren, Wandern etc.) oder auch kulturelle

Veranstaltungen jeglicher Art ausschlaggebend sein.

Somit können saisonale Schwankungen im Tagesausflugsverkehr auch mit Höhepunkten während der klimatisch günstigen Monate Mai bis September verlaufen und in geringerem Umfang Mitte Dezember bis Anfang März. Die Tiefpunkte der Kurve bewegen sich demgemäß in der touristischen Nachsaison Oktober bis Mitte Dezember und März bis April.

d) Bildungs- und Studienreisen

Gemessen am Gesamtvolumen des Fremdenverkehrs, nehmen Bildungs- und Studienreisen einen verhältnismäßig geringen Raum ein. Reisen dieser Art sind darüber hinaus infolge ihres Begriffsinhaltes nur schwerlich von den Urlaubsreisen zu trennen, da sie meist eine besondere Gestaltungsform des Urlaubes darstellen.

Obwohl exakte wissenschaftliche Untersuchungen über Bildungs- und Studienreisen fehlen, kann doch aufgrund der Erfahrung verschiedener Reiseveranstalter festgestellt werden, daß hierfür hauptsächlich das Sommerhalbjahr in Frage kommt. Zur weiteren Präzisierung der Reisezeiträume dient die Feststellung, daß vorwiegend Studenten, in Ausbildung Stehende und Lehrer die Zielgruppe für Bildungs- und Studienreisen darstellen. Diese Zielgruppe nutzt vor allem die ihr beruflich zur Verfügung stehenden Schulferienzeiträume.

Da im Rahmen dieser Arbeit vor allem die Auswirkung auf saisonale Schwankungen im Fremdenverkehr interessiert, kann festgestellt werden, daß Bildungs- und Studienreisen tendenziell diese Schwankungen vergrößern. Ferienzeiten ermöglichen einer Vielzahl von Personen Reisen jeglicher Art, d.h. für den Fremdenverkehr eine Periode der Hochsaison. In diesen Zeiträumen unternommene Bildungsreisen vergrößern

also die Saisonspitzen bzw. tragen dazu bei.

Aufgrund des mengenmäßig geringen Umfangs dieser Reisen wird die Kurve der Saisonschwankung jedoch sicherlich nur unmerklich verändert.

2. Saisonverlauf im Incoming-Tourismus

In der Fachsprache der Touristik-Branche hat sich der Ausdruck Incoming-Tourismus für Reisen eingebürgert, die Ausländer nach Deutschland führen. Der Einreiseverkehr, wie er an anderer Stelle genannt wird, umfaßt in der Statistik alle ausländischen Reisenden, die als Urlaubs-, Erholungs-, Studienreisende, Geschäfts- und Dienstreisende, Ausflugs- und Wochenendreisende, Reisende mit Einkaufsabsichten und Transitreisende nach Deutschland kommen. All' diese Reisezwecke sind nach den im ersten Kapitel definierten Voraussetzungen für Fremdenverkehr geeignet, in ihrer Gesamtheit als Fremdenverkehr im engsten Sinne gesehen zu werden.

Der Incoming-Tourismus wird durch zwei Komponenten geprägt, den europäischen und den überseeischen Incoming-Tourismus. Die in europäischen Ländern beheimateten Einreisenden nehmen in der Statistik einen überwiegenden Prozentsatz ein. Von dem für den Erhebungszeitraum 1970/71 ermittelten Gesamtwert von 44,7 Millionen Ausländern, die die Bundesrepublik besuchten, entfielen nahezu 40 Millionen auf europäische Reisende.¹⁾ Nur ca. 4,5 Millionen Reisende besuchten Deutschland im Rahmen einer Urlaubsreise, ca. 9,6 Millionen anlässlich Geschäfts- und Dienstreisen, ca. 13,5 Millionen im Ausflugs- und Wochenendreiseverkehr, ca. 4,7 Millionen zu Einkaufsfahrten, und ca. 7,8 Millionen waren in Deutschland auf der Durchreise.²⁾

1) Vgl. Hoffmann, H., Der Einreiseverkehr, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 20. Jg. (1972), S. 61.

2) Vgl. Hoffmann, H., Der Einreiseverkehr, a.a.O., S. 61.

Da in der gesamten Untersuchung über den Einreiseverkehr keine Aussagen über die zeitliche Verteilung der Reisen getroffen werden, kann nur versucht werden, logische Aussagen bezüglich eventueller saisonaler Schwankungen zu treffen.

Durch die ähnlich gelagerten Zeiträume für Schulferien und die klimatischen Bedingungen während der Monate Juni bis September in ganz Europa kann angenommen werden, daß ausländische Urlaubsreisende die Schwankungen der Hochsaison im deutschen Inlands-Tourismus noch vergrößern. Inwieweit der deutsche Spitzenmonat August mit über 5 Millionen Inlandsreisen¹⁾ durch absolute Spitzen des Einreiseverkehrs belastet wird, ist nicht bekannt.

Die erwähnten fernerer Reisezwecke von europäischen Touristen sind vermutlich keinen starken saisonalen Schwankungen unterworfen. Besonders Geschäftsreisen, Einkaufsreisen und Transitaufenthalte fallen das Jahr über konstant an. Eine Ausnahme bilden eventuell Wochenend- und Ausflugsreisen, die jahreszeitlich den vorherrschenden klimatischen Bedingungen unterliegen.

Der überseeische Incoming-Tourismus soll hier gesondert erwähnt werden, weil er für private Omnibusunternehmen besonders interessant sein kann. Ausländer überseeischer Länder, vor allem aus Amerika und Japan, benutzen den sonst für Reisen jeglicher Art bevorzugten PKW in Europa bzw. Deutschland kaum. Daher bietet sich für Reiseverkehrsunternehmen hier eine Chance, weitere Märkte zu erobern.

Amerikanische Reisende, vielfach Teilnehmer von Gruppenreisen, nehmen einen überwiegenden Anteil am überseeischen

1) Vgl. Bundesamt für Statistik (Hrsg.), Fremdenverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 24 (1972), Heft 7, S. 400.

Incoming-Tourismus ein. Neuerdings entwickelt sich jedoch in verstärktem Umfang der Zustrom japanischer Touristen nach Deutschland, worüber hier allerdings noch sehr wenig statistisches Material vorliegt.

Zur saisonalen Verteilung ist hierbei zu bemerken, daß amerikanische Touristen zwar auch in verstärktem Maße während der europäischen Hochsaison nach Europa bzw. Deutschland reisen. Doch hat sich in der Praxis gezeigt, daß nach der europäischen Hochsaison, in den Monaten September und Anfang Oktober, eine absolute Saisonspitze zu beobachten ist, wogegen in den Monaten Juli und August bei den amerikanischen Einreisenden ein Nachlassen der Reisen zu verzeichnen ist. Wenn auch in bescheidenem Maße, so kann diese Erscheinung doch dazu beitragen, den im Fremdenverkehr tätigen europäischen Unternehmen die Saison zu verlängern.

Anders verhält sich der Incoming-Tourismus der Japaner. Aufgrund besonderer Bestimmungen und Vorschriften¹⁾ sind japanische Touristen oft bereit, Urlaubsreisen nach Europa im Rahmen von Fachexkursionen zu unternehmen. Diese finden häufig außerhalb der europäischen Hochsaison statt. Erstaunlich ist ferner eine Häufung dieser Reisen in den Zeiten europäischer Reisehlauten und während des Winters. Der Grund hierfür dürfte vor allem in der Ausnutzung von Nachsaisonpreisen europäischer Fremdenverkehrsunternehmen liegen. Diese Erscheinungen des japanischen Reisemarktes, die bei stärkerem Aufkommen zu einer Glättung der saisonalen Schwankungen im Fremdenverkehr Europas beitragen könnten, dürften in kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen.

1) Nach Auskunft der japanischen Reisegesellschaft Kintetsu International können japanische Reisende für "technical visits" vom japanischen Staat Subventionen erhalten, die bis zu 30 % der gesamten Reisekosten betragen.

Dennoch ist auch während der europäischen Hochsaison eine verstärkte Reisefreudigkeit der Japaner festzustellen, da Juli und August in Japan ebenfalls Ferienmonate sind.

IV. Verläufe der saisonalen Nachfrageschwankungen im privaten Omnibusgewerbe

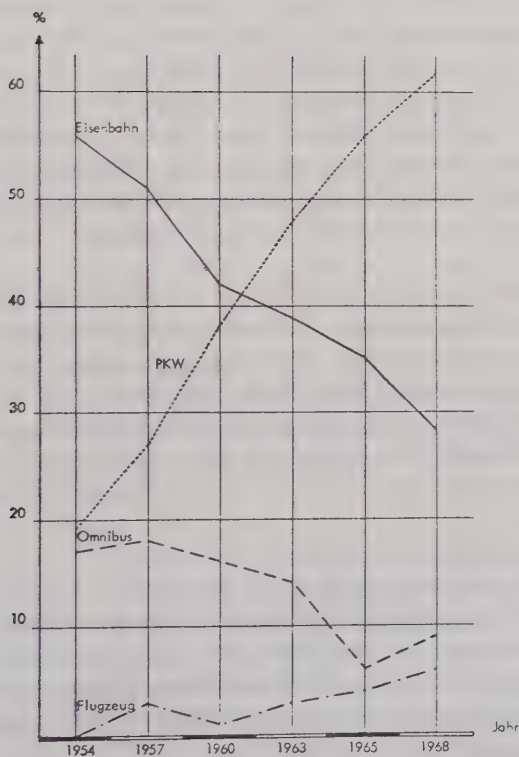
Durch die im ersten Kapitel erwähnte Eigenart der Dienstleistungsbetriebe, die produzierten Dienstleistungen nicht lagern zu können, und die bei Omnibusunternehmen ferner erforderliche Präsenz des Kunden zur Produktion der Dienstleistung ergab sich sehr deutlich die Abhängigkeit dieser Unternehmen von Unregelmäßigkeiten der Nachfrage.

Nachdem in den vorausgegangenen Punkten die Unregelmäßigkeiten oder saisonalen Schwankungen der Nachfrage im Fremdenverkehr bei Urlaubsreisen, Wochenendreisen und Tagesausflügen behandelt wurden, soll nun untersucht werden, ob saisonale Schwankungen im Fremdenverkehr tatsächlich Auswirkungen auf private Omnibusunternehmen zeigen.

Das folgende Schaubild soll umgekehrt auch die Bedeutung des Omnibusses im Fremdenverkehr, d.h. zumindest in einem seiner Hauptfaktoren, dem Urlaubsreiseverkehr, zeigen. Hieraus wird ersichtlich, daß der Omnibus zwar nie eine dominierende Rolle als Urlaubsreisemittel spielte, jedoch im Zeitraum von 1954 bis zum heutigen Tage zwischen ca. 18 % (1954) und 8 % - 10 % (1973)¹⁾ der Urlaubsreisenden beförderte.

1) Vgl. hierzu DIVO-Institut, a.a.O., S. 46a; siehe hierzu ferner Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Reiseverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 25 (1973), Heft 11, S. 666.

Abbildung 12: Anteil der erwachsenen Urlaubsreisenden, die für eine Ferienreise Eisenbahn, PKW, Omnibus oder Flugzeug benutzten (1954-1968)



Quelle: DIVO-Institut (Hrsg.), Urlaubsreisen 1968, a.a.O., S. 46a.

1. Urlaubsreisen-Saison bei privaten Omnibusunternehmen

Wie aus Abbildung 12 bereits ersichtlich, benützten während der letzten 20 Jahre durchschnittlich ca. 10 % der Urlaubsreisenden den Omnibus als Verkehrsmittel für ihre Reisen. Interessiert nun der Verlauf der Kurve von saisonalen Schwankungen im privaten Omnibusgewerbe, die allein durch Urlaubsreisen verursacht werden, so muß sie dem Kurvenverlauf der allgemeinen Urlaubsreise-Nachfrage ähnlich sein. Geringfügige Abweichungen treten sicherlich auf, sind jedoch durch unterschiedliche Wahl der diversen Verkehrsmittel während der Winter-, Frühjahrs- und Sommermonate zu erklären.

Die Saison für Urlaubsreisen im privaten Omnibusgewerbe erstreckt sich demnach in erster Linie ebenfalls auf die Monate Juli und August. Befriedigende Nachfrage herrscht auch in den Monaten Mai, Juni, September und Anfang Oktober. Abgesehen von einer kurzen Wintersaison in der Weihnachtszeit und im Monat März, sind die übrigen Zeiträume durch unterdurchschnittliche Kapazitätsauslastung gekennzeichnet.

Natürlich beziehen sich diese Aussagen auf das "durchschnittliche Omnibusunternehmen". Aussagen über die Auslastung der Kapazität aufgrund der Kurve der Nachfrage nach Urlaubsreisen in den einzelnen Monaten lassen sich hieraus für die diversen privaten Omnibusunternehmen jedoch nicht exakt entnehmen.

2. Saison für Tagesausflüge und Wochenendreisen bei privaten Omnibusunternehmen

Wie schon an anderer Stelle ausführlicher erwähnt, ist der Saisonverlauf bei Ausflugs- und Wochenendreisen ähnlich aus-

geprägt wie bei Urlaubsreisen, doch sind die saisonalen Schwankungen nicht so stark oszillierend, da eine ausgeprägte Vor-, Nach- und Wintersaison glättende Wirkung aufweisen.¹⁾

Geht man von der aufgezeigten Kurve der Saisonschwankungen im Wochenendreiseverkehr aus, so ist innerhalb dieser während des Jahres keine gleichmäßige Verteilung der benutzten Verkehrsmittel gegeben. "Im Saisonverlauf schwankt der Anteil des PKW zwischen 83,9 % im Januar und 75,2 % im Juli. Die PKW-Kurve verhält sich demnach fast gegenläufig zur Ausflugs- und Wochenend-Intensitätskurve. Einen ähnlichen Verlauf, wenn auch auf niedrigerem Niveau, zeigt das Verkehrsmittel Eisenbahn, das seinen höchsten Anteilswert mit 9,1 % im Februar und seinen niedrigsten mit 5,1 % im Mai erreicht. Der Omnibus hat seine Hochsaison im Sommer, wo er Anteilswerte von 13,6 % (Juni, Juli) erreicht. Im Dezember sinkt sein Marktanteil bis auf 6,3 %."²⁾ Die Ursache für den relativ stark schwankenden Anteil der Omnibusfahrten dürfte vor allem in dem "jahreszeitlich schwankenden Angebot von Omnibusausflugsfahrten und ihrer Nachfrage liegen".³⁾

Tagesausflugsreisen werden im allgemeinen das ganze Jahr hindurch veranstaltet. Einfluß auf saisonale Schwankungen haben hier im besonderen klimatische Verhältnisse, da Tagesausflugsreisen mit dem Omnibus meist kurzfristig veranstaltet und auch nachgefragt werden. Absolute Spitzen treten während der Sommermonate und in den Ferienzeiten auf, relative Spitzen der Tagesausflugsreisen sind dagegen an

1) Vgl. Hoffmann, H., Der Ausflugs- und Wochenendausflugsverkehr in der BRD, a.a.O., S. 26.

2) Hoffmann, H., Der Ausflugs- und Wochenendausflugsverkehr in der BRD, a.a.O., S. 45.

3) Hoffmann, H., Der Ausflugs- und Wochenendausflugsverkehr in der BRD, a.a.O., S. 46.

Sonntagen und in abgeschwächter Form auch an Samstagen zu verzeichnen. Darüber hinaus ergeben sich gerade für Omnibusunternehmen durch Schülerausflüge, Reisen von Sportclubs und Vereinen sonstiger Art Möglichkeiten, auch an Werktagen Fahrten zu veranstalten.

3. Saisonale Schwankungen des Incoming-Tourismus bei privaten Omnibusunternehmen

Geht man vom europäischen Incoming-Tourismus aus, so trägt dieser nur in sehr beschränktem Umfange dazu bei, die saisonalen Schwankungen privater Omnibusunternehmen in Deutschland zu beeinflussen. Gleichgültig, zu welcher Jahreszeit diese Ausländer einreisen, in erster Linie werden sie den PKW als Verkehrsmittel benützen. Auch Gruppenreisen von Ausländern mit dem Omnibus führen für deutsche Omnibusunternehmen zu keiner Nachfrage. Kaum nennenswerte Nachfrage ergibt sich von Ausländern, die mit Flugzeug oder Eisenbahn nach Deutschland einreisen und dann in irgendeiner Form das Angebot privater Omnibusunternehmen nutzen.

Der japanische oder der amerikanische Incoming-Tourismus benutzt zur Reise nach Europa bzw. Deutschland, abgesehen von Seeschiffen, nur das Flugzeug. Diese meist in Form von Gruppenreisen unternommenen Reisen sind in Europa in erster Linie auf den Omnibus als Verkehrsmittel angewiesen. Nur er bietet die Möglichkeit einer landschaftsnahen Routenwahl, direktes Anfahren und Parken an Sehenswürdigkeiten, Improvisation durch Abänderung von Fahrzeiten und Reiserouten etc.

Da es im Rahmen der Europäischen Gemeinschaft möglich ist, ausländische Reisegruppen im Flughafenabholverkehr im Ausland abzuholen und sie in Drittländer zu befördern, ergibt sich hier für private Omnibusunternehmer ein interessanter

Markt, dies vor allem, weil amerikanische und japanische Touristen auch außerhalb der europäischen Hochsaison nach Europa reisen. Allerdings ist dieser Markt nur leistungsfähigen privaten Omnibusunternehmen zugänglich, wie an späterer Stelle noch beschrieben wird.

Durch diese Vorteile des Omnibusses gegenüber anderen Verkehrsmitteln ist sein Anteil am Incoming-Tourismus relativ hoch. Der Verlauf der Saison gleicht dem der europäischen Urlaubsreise-Saison, doch ist hier keine ähnlich extreme Saisonspitze zu beobachten. Für die privaten Omnibusunternehmen, die Verträge mit den Incoming-Operators haben, ergeben sich u.U. Auslastungsmöglichkeiten in der Nachsaison durch die erwähnten verschiedenartigen Reiseanlässe.

V. Betriebswirtschaftliche Auswirkungen saisonaler Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr auf private Omnibusunternehmen

Die vorausgegangenen Ausführungen haben gezeigt, wie sich die saisonalen Schwankungen im Fremdenverkehr aus einigen Hauptkomponenten zusammensetzen. Diese Komponenten sind ihrerseits wiederum saisonalen Schwankungen unterworfen, da sie selbst die Kurvenverläufe der Schwankungen einiger bedeutender Reisearten darstellen.

Generell erscheint es als nicht sinnvoll, wenn nicht gar unmöglich, die saisonalen Nachfrageschwankungen in privaten Omnibusunternehmen exakt für alle Unternehmen aufzuzeigen. Innerhalb der Omnibusbranche existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Unternehmen, deren Saisonschwankungen in erheblichem Maße von Kriterien wie z.B. Standort, Betriebsgröße, Freizeitwert der Umgebung und Ortsgröße abhängen. All diesen Betrieben gemein ist jedoch, wenn auch in der jeweiligen Ausprägung unterschiedlich, eine direkte

Abhängigkeit des betrieblichen Geschehens von den saisonalen Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ergeben sich dadurch für alle Omnibusunternehmen ähnlich gelagerte Probleme, die vor allem auf zwei bereits erwähnte Faktoren zurückzuführen sind:

- Private Omnibusunternehmen zählen als Verkehrsunternehmen zu den Dienstleistungsbetrieben. Wesentliches Merkmal von Dienstleistungsbetrieben ist die mangelnde Fähigkeit, Leistungen zu speichern, da sie erst im Moment der Inanspruchnahme erzeugt werden können.¹⁾
- Private Omnibusunternehmen sind von den saisonalen Nachfrageschwankungen des Fremdenverkehrs unmittelbar betroffen. Die Beschäftigung der Fahrzeugkapazität hängt somit direkt von den mannigfaltigen, oft rational nicht erfaßbaren Einflußfaktoren der Fremdenverkehrsnachfrage ab.

Die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen beider Faktoren, d.h. Nichtspeicherbarkeit der produzierten Dienstleistung bei starken saisonalen Schwankungen der Nachfrage, sollen im folgenden noch näher erörtert werden.

1. Ungleichmäßige Kapazitätsauslastung privater Omnibusunternehmen als Folge saisonaler Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr

Nachdem die saisonalen Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr in den vorausgegangenen Punkten untersucht wurden,

1) Vgl. hierzu besonders Lechner, K., Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 38.

soll nun ihr Einfluß auf das betriebliche Geschehen in privaten Omnibusunternehmen gezeigt werden.¹⁾ Sie stellen in dieser Betrachtungsweise die betriebliche Umwelt bzw. die Marktdaten privater Omnibusunternehmen dar, soweit diese nicht ausschließlich Linienverkehr betreiben.

a) Ausstrahlung saisonaler Nachfrageschwankungen in die Funktionsbereiche privater Omnibusunternehmen

Geht man zunächst davon aus, daß private Omnibusunternehmen, kurzfristig betrachtet, ein konstantes, meist auf Spitzenbelastungen ausgerichtetes Angebot an Beförderungsleistungen bereitstellen, so wird die Wirkung saisonaler Nachfrageschwankungen auf die durchschnittliche Auslastung der Kapazität deutlich erkennbar.

Infolge der bereits erwähnten Besonderheiten von Dienstleistungsbetrieben fallen Absatz und Produktion der Dienstleistung zeitlich unmittelbar zusammen, da eine Lagerhaltung im Dienstleistungssektor entfällt. "Sachleistungen, die nicht sofort abgesetzt werden können, lassen sich zwar nicht immer, aber doch zumeist für spätere Absatzgelegenheiten lagern. Desgleichen kann bei ihnen in der Regel für Nachfragespitzen, die die Leistungsfähigkeit der Produktionsapparatur übersteigen, durch Lagerbildung vorgesorgt werden. Diese Möglichkeit gibt es für Dienstleistungen nicht. Wird die Dienstbereitschaft nicht in Anspruch genommen, so wird die in ihr bestehende Betriebsleistung nicht verwertet, das heißt bei marktlichem Absatz nicht in eine Marktleistung ... umgewandelt."²⁾

1) Siehe hierzu auch Hartmann, B., Die wirtschaftliche Problematik des Saisonbetriebes, Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer Konstanz, 1955, Heft 2, S. 2 ff.

2) Oettle, K., Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 18.

Saisonale Nachfrageschwankungen wirken sich aufgrund dieser Besonderheit der Dienstleistungsunternehmen nicht nur direkt auf den Absatzbereich privater Omnibusunternehmen aus, sondern gleichzeitig auf deren Produktionsbereich.

Dies bedeutet, daß die bereitgestellten Fahrzeuge nur während eines relativ kurzen Zeitraumes kapazitativ voll ausgelastet werden können. Selbst wenn realistischere davon ausgegangen wird, daß sich private Omnibusunternehmen in ihrer Kapazität nicht an den absoluten Saisonspitzen ausrichten, sondern an einer durchschnittlichen Jahresauslastung, so schwankt die Kapazitätsauslastung zwischen den Extremen Hochsaison und Nachsaison erheblich. Die Konsequenzen solch unterschiedlicher Kapazitätsauslastung für die Kosten werden im nachfolgenden Punkt behandelt.

Ausgelöst durch die schwankenden Absatzmöglichkeiten in der Hoch- und Nachsaison und durch den zusätzlichen Faktor der unterschiedlichen Saisonpreise, schwanken die monatlichen Umsätze beträchtlich. Die Wirkungen im Finanzbereich privater Omnibusunternehmen zeigen sich nicht nur durch die schwankenden Umsätze, sondern werden auch durch die weniger stark schwankende Gesamtkostenkurve charakterisiert.

Hierdurch wird das Problem der Liquidität privater Omnibusunternehmen ausgelöst, das mit den unterschiedlichen Schwankungen von Umsatz- und Gesamtkostenkurve zusammenhängt. Während sich in der Hochsaison kaum Probleme aus der Deckung von kurzfristigen Verbindlichkeiten ergeben, können vor allem gegen Ende der Nachsaison liquiditätsmäßige Engpässe entstehen. Hieraus läßt sich der Einfluß saisonaler Schwankungen im Fremdenverkehr auch für den Investitionsbereich privater Omnibusunternehmen ableiten. Darüber hinaus ergeben sich durch schwankende Auslastungsmöglichkeiten der Kapazität Probleme bezüglich der Beschaf-

fung geeigneter Investitionsobjekte (Omnibusse).

Selbstverständlich hat der Einfluß dieser Schwankungen in den betrieblichen Kreislauffunktionen auch Auswirkungen in den betrieblichen Querschnittsfunktionen, so vor allem im Bereich der Personalwirtschaft, in dem sich die Auswirkungen besonders deutlich zeigen, da Personal in gleicher Weise wie Fahrzeuge bereitgestellt werden muß, um der Nachfrage nach Beförderungsleistung jederzeit gerecht werden zu können.

Schwankungen im Fremdenverkehr sind, wie an anderer Stelle gezeigt wurde, nicht jede Saison in gleicher Ausprägung zu erwarten. Zu vielfältig sind die aufgezeigten Faktoren, die sie bestimmen. Dadurch werden Unsicherheit und Risiko in der kurz- und mittelfristigen Planung sichtbar. Die Planung für eine ausreichende, d.h. jedoch andererseits möglichst geringe Anzahl von Fahrzeugen bzw. Beförderungskapazität für die Saison und die Beschäftigung des hierzu notwendigen Personals muß auf unsicheren Daten aufgebaut werden.

Private Omnibusunternehmen sind unter diesen Gesichtspunkten gezwungen, ihre Organisation sehr flexibel zu gestalten. Schwankungen, d.h. - kurzfristig gesehen - rasche Änderung betrieblicher und marktlicher Daten, müssen organisatorisch ebenfalls kompensiert werden.

Ohne die Wirkungen saisonaler Nachfrageschwankungen in den verschiedenen Bereichen privater Omnibusunternehmen und die hierauf erfolgenden Anpassungsmaßnahmen an dieser Stelle näher zu diskutieren, kann doch von einer Beeinflussung sämtlicher Teilbereiche ausgegangen werden.

Die Konsequenzen solcher Einflüsse des Fremdenverkehrs auf private Omnibusunternehmen sollen im folgenden erörtert werden.

b) Konsequenzen schwankender Kapazitätsauslastung für die Rentabilität privater Omnibusunternehmen

Um die Problematik saisonaler Schwankungen zu analysieren, genügt es aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht, nur deren Einflüsse auf die Funktionsbereiche privater Omnibusunternehmen festzustellen.

Erst eine Überprüfung möglicher Beeinträchtigungen der allgemeinen formalen Prinzipien technischer und ökonomischer Betriebsführung, d.h. des Produktivitätsprinzips und des Wirtschaftlichkeitsprinzips¹⁾ sowie vor allem der Einflüsse auf das Rentabilitätsstreben bzw. das erwerbswirtschaftliche Ziel, gibt Auskunft über die gesamte Problematik.

Nimmt man das erwerbswirtschaftliche Ziel als dasjenige an, um dessentwillen private Omnibusunternehmen letztlich tätig sind, so ist zu prüfen, welche Faktoren hierbei maßgeblichen Anteil haben und inwieweit saisonale Schwankungen sie beeinflussen.

Ausgangspunkt für unsere Betrachtung ist die Rentabilität, die eine Meßgröße für die Ergiebigkeit des eingesetzten Kapitals darstellt.²⁾ Alle Rentabilitätsrechnungen (Eigenkapitalrentabilität, Gesamtkapitalrentabilität, Rentabilität des betriebsnotwendigen Kapitals) gehen zunächst davon aus, daß ein Unternehmen während einer Rechnungsperiode Gewinn erwirtschaftet.

Betrachtet man aus Gründen der Vereinfachung den Betriebsgewinn, den private Omnibusunternehmen in einer Rechnungs-

1) Vgl. Oettle, K., Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a.a.O., S. 2.

2) Vgl. Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 43.

periode erwirtschaften, so ergibt sich folgende Meßgröße:¹⁾

$$\begin{array}{lcl} \text{Rentabilität des} & & \\ \text{Betriebes} & = & \frac{\text{Betriebsgewinn} \times 100}{\text{Betriebsnotwendiges Kapital}} \\ \text{(Betriebskapitals)} & & \end{array}$$

Untersucht man nun die Konsequenzen schwankender Kapazitätsauslastung für die Rentabilität privater Omnibusunternehmen, so ist in erster Linie zu prüfen, welche Einflüsse sich für den Betriebsgewinn ergeben.

Der Betriebsgewinn privater Omnibusunternehmen wird aus der Differenz zweier Größen ermittelt, Umsatzerlöse, d.h. Verkaufserlöse der während einer Rechnungsperiode produzierten Beförderungsleistungen, und Gesamtkosten als Summe aller in einer Periode zur betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsverwertung benötigten Kosten.²⁾

Zur Verdeutlichung der Umsatz- und der Gesamtkostensituation in privaten Omnibusunternehmen sollen zunächst die Kurven beider Größen im jahreszeitlichen Ablauf anhand eines Schaubildes (Abb. 13) erläutert werden.

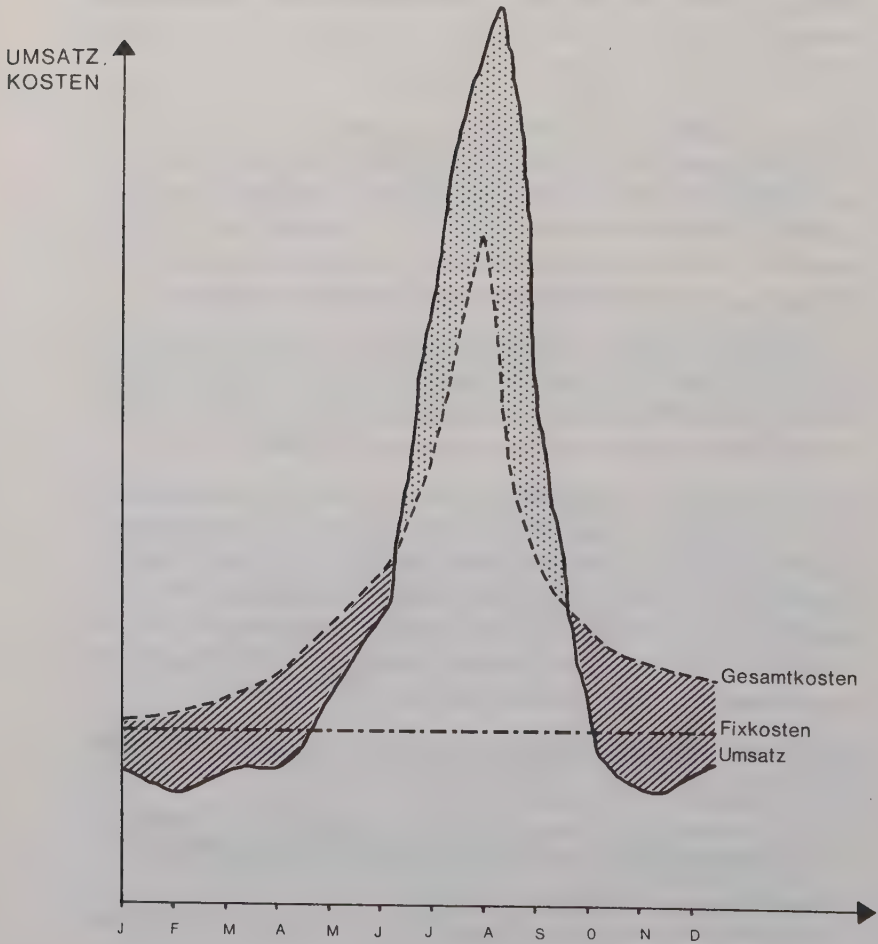
Die Gestalt der Umsatzkurve privater Omnibusunternehmen wird durch die beiden Faktoren "gefahrrener Buskilometer" und "Preis pro gefahrenem Buskilometer" bestimmt, sofern Omnibusunternehmen nicht von Tages-Mindestumsätzen ausgehen. In diesem Falle setzt sich die Umsatzkurve aus der Summe der täglich eingesetzten Fahrzeuge, multipliziert mit den erzielten Tagesumsätzen, zusammen.

Durch die saisonalen Schwankungen im Fremdenverkehr erhält

1) Vgl. Fäßler, K., Rehkugler, H., Wegenast, C., Rentabilitätsrechnung, in: Kostenrechnungslexikon, München 1971, S. 391.

2) Vgl. Heinen, E., Fahn, E., Wegenast, C., Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 717 f.

Abbildung 13: Schwankungen der Umsatzerlöse und der Gesamtkostenkurve privater Omnibusunternehmen im Jahresablauf



die Jahres-Umsatzkurve privater Omnibusunternehmen nun ihre charakteristische Gestalt. In der Vor- und Nachsaison des Fremdenverkehrs ist auch die kapazitative Auslastung bei privaten Omnibusunternehmen sehr gering. Hauptgrund hierfür sind die im Laufe der Arbeit beschriebenen Bestimmungsfaktoren der Nachfrage. Aber auch die in der Vor- und Nachsaison erzielbaren Preise für den Buskilometer sind aufgrund des Überangebotes an Beförderungskapazität der verschiedenen Verkehrsmittel relativ niedrig und liegen oft unterhalb der langfristigen Preisuntergrenze. Beide Faktoren erklären den Verlauf der Umsatzkurve in der Vor- und Nachsaison.

Anders stellen sich Preissituation und Auslastung der Omnibusse in der Hochsaison dar. Urlaubsreisen, Tages- und Wochenendausflüge sowie Beförderung im Rahmen des Incoming-Tourismus lasten die bereitgestellten Omnibusse oft über einige Wochen hinweg vollständig aus. Infolge der relativen Knappheit verfügbarer Beförderungskapazität in dieser Zeit sind Reisende oder Omnibusse anmietende Reiseveranstalter bereit, gewinnbringende Preise zu bezahlen.

Unabhängig von den absoluten Werten der in den zahlreichen privaten Omnibusunternehmen erzielten Jahresumsätze ergibt sich doch für viele Unternehmen eine ähnlich gelagerte Situation. Der Verlauf der Umsatzkurve weicht stark von einem (aussagelosen) Mittelwert des Jahresumsatzes ab, d.h. ca. zwei Drittel werden während der Hauptsaison erwirtschaftet, ein Drittel in der Vor- und Nachsaison.

Soll ein privates Omnibusunternehmen rentabel produzieren, so ist nach Abbildung 13 zu fordern, daß die durch Leistungserstellung und Leistungsverwertung entstehenden Gesamtkosten nicht den erzielten Jahresumsatz übersteigen dürfen. Verläuft die Umsatzkurve über der Gesamtkostenkurve, so bedeutet dies Betriebsgewinne in Höhe der Differenz beider Kurven (ge-

punktete Fläche). Abschnitte, in denen die Gesamtkostenkurve über der Umsatzkurve verläuft, geben Zeiträume an, in denen Omnibusunternehmen Verluste erzielen (schraffierte Fläche).

Wird die Rentabilität privater Omnibusunternehmen untersucht, so muß geprüft werden, inwieweit der Gewinn der Hochsaison ausreicht, eventuell auftretende Verluste der Vor- und Nachsaison auszugleichen bzw. wertmäßig zu über treffen.¹⁾

Wurde im vorangegangenen Abschnitt der Verlauf der Umsatzkurve als ein Begrenzungsfaktor der saisonal bedingten Gewinn- und Verlustzonen privater Omnibusunternehmen erläutert, so soll im folgenden der Verlauf der Gesamtkostenkurve im jahreszeitlichen Ablauf als weiterer Begrenzungsfaktor gezeigt werden.

"Die Gesamtkosten umfassen alle Kosten des Betriebes unabhängig von der hergestellten Stückzahl."²⁾ Da das Kriterium unserer Untersuchung der Einfluß saisonaler Nachfrageschwankungen des Fremdenverkehrs ist, muß demnach analysiert werden, inwiefern sich Anhaltspunkte für ein unterschiedliches Verhalten einzelner Gesamtkosten-Bestandteile unter ihrem Einfluß ergeben.

Wie bereits ausgeführt, bedeuten saisonale Schwankungen aufgrund der starren Kapazitätsvorhaltung privater Omnibusunternehmen schwankende Kapazitätsauslastung. "Die Kapazi-

1) Siehe hierzu auch Koch, A., Die Saisonschwankungen und die Problematik der Saisonverlängerung im Fremdenverkehr, Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, 1956, Heft 6, S. 19 ff.

2) Mellerowicz, K., Neuzeitliche Kalkulationsverfahren, 5. Aufl., Freiburg im Breisgau 1972, S. 12.

tät ist das Produktionsvermögen eines Betriebes in einem Zeitabschnitt bei Vollbeschäftigung. Sie ist eine gegebene Größe und eine ständige Kostenquelle, unabhängig von ihrem Ausnutzungsgrad, d.h. dem Verhältnis der in Anspruch genommenen zur vorhandenen Kapazität. Betrachtet man die Kosten in Abhängigkeit vom Kapazitätsausnutzungsgrad, so wird man feststellen, daß sich die verschiedenen Kostenarten bei schwankenden Ausnutzungsgraden nicht gleichmäßig, sondern sehr unterschiedlich verhalten: Einzelne Kostenarten sind vom Kapazitätsausnutzungsgrad gänzlich unabhängig, sie behalten ihre ursprüngliche Höhe, gleichgültig, ob der Betrieb voll oder nur zum Teil beschäftigt ist; andere ändern sich sofort und in gleicher Weise wie das Beschäftigungsvolumen, von dem sie somit völlig abhängig sind.¹⁾

Diese vom Beschäftigungsvolumen unabhängigen fixen Kosten und die von ihm unmittelbar abhängigen variablen Kosten sollen für den Bereich privater Omnibusunternehmen eingehender betrachtet werden.

Variable Kosten sind mengen- und leistungsabhängige Kosten.²⁾ Sie fallen in Omnibusunternehmen meist als proportionale Kosten an, d.h. die Änderung des Ausnutzungsgrades des Fahrzeugparkes um einen bestimmten Prozentsatz bedingt eine Änderung der anfallenden variablen Kosten um denselben Prozentsatz.

Privaten Omnibusunternehmen entstehen variable Kosten hauptsächlich durch Treibstoff, nutzungsbedingte Abschreibungen, Motorenöle, Reifen, Reparaturen, Wartungsarbeiten und Fah-

1) Mellerowicz, K., Neuzeitliche Kalkulationsverfahren, a.a.O., S. 11.

2) Vgl. Mellerowicz, K., Neuzeitliche Kalkulationsverfahren, a.a.O., S. 12.

terspesen.¹⁾ Der nahezu parallele Verlauf der variablen Kostenkurve zum Verlauf der saisonalen Schwankungen bzw. zu Schwankungen der Kapazitätsauslastung wird verständlich, wenn die Entstehung dieser Kosten verfolgt wird.

Mit der Anzahl der eingesetzten Omnibusse und mit jedem von diesen gefahrenen Kilometer treten in direkter Abhängigkeit die genannten Kosten auf. Setzt man die Fahrleistung eines Omnibusses im Jahr gleich 100 Prozent, so kann je nach den Eigenheiten bestimmter Marktlagen von einer 65-85%igen Jahresleistung allein in der Zeit von Mitte Mai bis Ende Oktober ausgegangen werden. Folglich erreichen auch die variablen Kosten in diesem Zeitabschnitt ihren größten Umfang, da sie von den produzierten Beförderungsleistungen mengenmäßig abhängig sind.

"Fixe Kosten sind, bei gleicher Kapazität, bezogen auf einen Zeitraum, in ihrer Höhe konstant, also vom Kapazitätsausnutzungsgrad unabhängig. Sie haben ihre Ursache in der vorhandenen Kapazität, der Bereitschaft zur Produktion. Fixe Kosten ... sind allein durch den Zeitablauf bedingt" ²⁾ "Fixe Kosten entstehen gleich ob ein Unternehmen produziert ... oder nicht. Sie resultieren aus der Bereitstellung von Produktionskapazität und werden deshalb auch als Kapazitäts- oder Bereitschaftskosten bezeichnet. Sie können allgemein auch als Verlustvorgaben angesehen werden". ³⁾

Der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten bzw. die "Verlustvorgaben" erweisen sich bei privaten Omnibusunterneh-

1) Vgl. Wendlandt, M., Wirtschaftlichkeit ist Trumpf, in: Omnibus Revue, 25. Jg. (1974), Heft 10, S. 349.

2) Mellerowicz, K., Neuzeitliche Kalkulationsverfahren, a.a.O., S. 11.

3) Zastrau, W., Die Berechnung des Mindesumsatzes für ein ausgeglichenes Ergebnis, in: Bobsin, R. (Hrsg.), Handbuch der Kostenrechnung, München 1971, S. 290.

men als sehr hoch. Die Gründe hierfür liegen vor allem in der strukturellen Überkapazität, die sich aus der ungleichmäßigen Kapazitätsauslastung ergibt, in der Kapitalintensität des Fahrzeugparkes und den betrieblichen Einrichtungen, der kurzfristigen Starrheit der technischen Kapazität und in der dadurch bedingten pro Zeiteinheit gleichbleibenden Höchstmenge an bereitgestellter Beförderungsleistung.¹⁾ Ferner wirkt sich der relativ geringe durchschnittliche Auslastungsgrad stark auf den Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten aus.

Der oft bis zu 60 % ausmachende Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten setzt sich bei privaten Omnibusunternehmen hauptsächlich aus Kosten für Abschreibungen, Fremdkapitalzinsen, Kfz-Steuern, Kfz-Versicherung, Garagenmiete, Werkstattkosten, Verwaltungskosten sowie den Grundlöhnen des Fahrpersonals zusammen, weil diese Gehaltscharakter aufweisen.²⁾ Da die erwähnten Kosten unabhängig von der Auslastung das Jahr über nahezu konstant anfallen, sind sie in Abbildung 13 als Gerade eingezeichnet.

Auch die Diskussion um Nutz- und Leerkostenbestandteile der Fixkosten gewinnt im Hinblick auf die saisonal schwankende Auslastung an Bedeutung. Es wird jedoch bei Verkehrsunternehmen im allgemeinen als nicht sinnvoll angesehen, Leerkosten exakt zu ermitteln. Vorhandene Kapazität und die durch schwankende Auslastung vordergründig als Leerkosten betrachteten Fixkostenbestandteile entstehen zu einem Großteil als Kosten der Dienstbereitschaft und sind

1) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 17 ff.

2) Siehe hierzu auch Wendlandt, M., Wirtschaftlichkeit ist Trumpf, a.a.O., S. 349.

somit den Nutzkosten zuzurechnen.¹⁾

Nachdem die Verläufe der Umsatz-, Fixkosten- und variablen Kosten-Kurve unter dem Einfluß saisonaler Nachfrageschwankungen erklärt wurde, werden zusammenfassend die Konsequenzen für die Rentabilität privater Omnibusunternehmen untersucht.

Der Einfluß saisonaler Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr auf private Omnibusunternehmen ist, wie zu sehen war, sehr stark. Vor allem die Umsatzkurve erhielt durch sie ihre charakteristische Form.

Das Problem privater Omnibusunternehmen läßt sich nun auch aus Abbildung 13 ableiten. Es ergibt sich aus dem wechselnden Verhältnis von Umsatzerlösen und Gesamtkosten.

Wie eingangs bereits erwähnt, kann die Rentabilität privater Omnibusunternehmen nur gewährleistet werden, wenn während des betrachteten Zeitraums ein Betriebsgewinn erzielt wird. Aufgrund der beschriebenen Situation wird ersichtlich, daß unter der Einwirkung saisonaler Schwankungen nicht ohne weiteres von alljährlichen Betriebsgewinnen ausgegangen werden kann.

Betriebsgewinne entstehen in der Zeit der Hochsaison durch überdurchschnittlich hohe Umsatzerlöse. In der Vor- und Nachsaison gestaltet sich das Verhältnis von Umsatz zu Gesamtkosten weniger günstig. Durch den rechnerisch gleichbleibend starken Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten sind diese trotz des geringen Anteils der variablen Kosten so hoch, daß sie in den genannten Zeitabschnitten die Umsätze teilweise weit übersteigen. Dadurch ergibt sich das

1) Siehe hierzu Oettle, K., Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 18 ff.; ferner Illetschko, L.L., Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, a.a.O., S. 15 ff.

Problem, daß private Omnibusunternehmen einen in der Hochsaison erzielten Betriebsgewinn mit den Verlusten der Vor- und Nachsaison zu verrechnen haben.

In der Regel bleiben für private Omnibusunternehmen nach Verrechnung der saisonalen Verluste doch in fast allen Rechnungsperioden Betriebsgewinne. Ohne diese wäre ein langfristiges Bestehen der Unternehmen ohnehin nicht denkbar.

Dennoch wird gerade in dieser Branche durch die stetige Labilität der Nachfrage¹⁾ und eine Jahr für Jahr wiederkehrende Unsicherheit bezüglich der Erreichung des erwerbswirtschaftlichen Ziels die besondere Lage sichtbar.

Sollen die unternehmerischen Ziele Gewinnstreben und Sicherheit langfristig erreicht werden, so gilt es nicht nur für Grenzbetriebe, sondern für sämtliche privaten Omnibusunternehmen, sich den Eigenarten des Marktes anzupassen.

2. Anpassungsbedürfnisse privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr

Die durch saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr beeinflusste Rentabilitätslage privater Omnibusunternehmen und deren Besonderheiten als Dienstleistungsbetriebe zwingen den Unternehmer, sich dieser vom Markt her bestimmten Situation anzupassen. Neben allgemeinen marktlichen und staatspolitischen Umwelteinflüssen, deren ständige Veränderungen laufend betriebliche Anpassung erfordern, nehmen die saisonalen Schwankungen des Fremdenverkehrs eine dominante Stellung ein.

1) Siehe hierzu auch Franz, J., Die Labilität der Nachfrage bei investitionsintensiven, kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsbetrieben und die Möglichkeit einer betriebspolitischen Anpassung, Diss. München 1969, S.3 ff.

Um diesen Schwankungen und ihren Einflüssen auf das erwerbswirtschaftliche Ziel entgegenzuwirken, sind private Omnibusunternehmen gezwungen, sich in den betrieblichen Teilbereichen anzupassen. Dies bedeutet, daß die Unternehmen sich dem starken Einfluß der Schwankungen entziehen sollen und müssen. Anpassungsbedürfnisse entstehen im Unternehmen überall dort, wo sich die Einflüsse in der beschriebenen Form bemerkbar machen.

Unter Anpassung soll nicht nur ein passives Verhalten, d.h. Hinnehmen der Einflußgröße, verstanden werden, sondern auch ein aktives Bemühen zur Reduzierung oder Eliminierung ihrer Wirkungen auf das Unternehmen.¹⁾

Die Frage lautet nun, inwieweit den Anpassungsbedürfnissen der Omnibusunternehmen auch Anpassungsmöglichkeiten in den betrieblichen Teilbereichen gegenüberstehen, d.h. welche möglichen Reaktionselastizitäten denkbar und tatsächlich vorhanden sind.²⁾

Der nachfolgende Hauptteil beschäftigt sich mit dieser Frage aus der Sicht privater Omnibusunternehmen.

1) Vgl. Oettle, K., Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 18 f.

2) Vgl. Riebel, P., Die Elastizität des Betriebes, Köln und Opladen 1954, S. 89 ff.

C. Betriebliche und überbetriebliche Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr

"Unternehmungen agieren in einer dynamischen Umwelt. Sie sind keine Gebilde, die im Zustand eines stationären Gleichgewichts verharren. Vielmehr müssen sie sich als technische und soziale Systeme laufend an Umweltänderungen anpassen bzw. aktiv gestaltend in die Umwelt eingreifen. Nur auf diese Weise gelingt es, den Unternehmensfortbestand zu sichern, d.h. als soziales Gebilde auf die Dauer zu überleben."¹⁾

Auch Omnibusunternehmen agieren in einer dynamischen Umwelt. Sie müssen daher bemüht sein, sich den durch Umwelteinflüsse verursachten steten Änderungen der betrieblichen Kapazitätsauslastung anzupassen. Zwar sind diese Änderungen durch langfristige Beobachtung in ihrem ungefähren Ausmaß bzw. als Durchschnittswerte bekannt, doch erfordern die Jahr für Jahr unterschiedlichen tatsächlichen Saisonverläufe flexibles unternehmerisches Verhalten. Die Auswirkungen mangelnder Anpassungsfähigkeit lassen sich nach der Diskussion der Einflüsse von Nachfrageschwankungen auf die Rentabilität leicht prognostizieren.

Diese Anpassungsfähigkeit, Umstellungsfähigkeit, Umgruppierungsfähigkeit oder Beweglichkeit eines Unternehmens wird in der Literatur mit Elastizität bezeichnet.²⁾ Sie gibt das Verhältnis von Anpassungsbedürfnis und Anpassungs-

-
- 1) Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift, München 1968, S. 7.
 - 2) Siehe hierzu vor allem Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, a.a.O., S. 348 ff.; ferner Riebel, P., Die Elastizität des Betriebes, a.a.O., S. 3 ff.

möglichkeit an. Es genügt jedoch nicht, die Elastizität isoliert zu untersuchen; denn die betrieblichen Elastizitätsbedürfnisse müssen gleichzeitig in die Betrachtung mit einbezogen werden.

Da Ursachen für Anpassungsbedürfnisse vor allem in den funktionsgebietlichen und wirtschaftszweiglichen Eigenarten liegen, sollen anhand dieser die Elastizitäten privater Omnibusunternehmen diskutiert werden. Hierbei sollen durch die Änderung technisch natürlicher Größen eintretende Wirkungen auf die ökonomische Struktur untersucht werden.

I. Begrenzungsfaktoren der Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen

Ausgangspunkt für die Suche nach Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen sind die die Kapazitätsauslastung beeinflussenden saisonalen Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr. Viele Omnibusunternehmen versuchen, dieser dominanten Größe des Absatzmarktes durch Maßnahmen im Absatzbereich zu begegnen. Obwohl sich die Möglichkeiten der Anpassung nicht auf diesen Teilbereich beschränken, soll dennoch zunächst der durch das Personenbeförderungsgesetz (PBefG) definierte Rahmen als "Voraussetzung" für diesbezügliche Aktivitäten erläutert werden.

In einem weiteren Punkt wird erörtert, inwiefern eine bestimmte Betriebsgröße als optimal angesehen werden kann und Voraussetzung für die Ausschöpfung sämtlicher sich bietender Anpassungsmöglichkeiten anzusehen ist.

1. Gesetzliche Regelungen der Personenbeförderung

Den Vorschriften des Personenbeförderungsgesetzes (PBefG) "unterliegt die entgeltliche oder geschäftsmäßige Beförderung von Personen mit Straßenbahnen, mit Oberleitungsomnibussen (Obussen) und mit Kraftfahrzeugen. Als Entgelt

sind auch wirtschaftliche Vorteile anzusehen, die mittelbar für die Wirtschaftlichkeit einer auf diese Weise geförderten Erwerbstätigkeit erstrebt werden."¹⁾ Wer in diesem Sinne mit Kraftfahrzeugen im Linienverkehr oder im Gelegenheitsverkehr "Personen befördert, muß im Besitz einer Genehmigung sein. Er ist Unternehmer im Sinne dieses Gesetzes."²⁾ "Die Genehmigung wird dem Unternehmer für einen bestimmten Verkehr und für seine Person (natürliche oder juristische Person) erteilt. Der Unternehmer oder derjenige, auf den der Betrieb übertragen worden ist, muß den Verkehr im eigenen Namen, unter eigener Verantwortung und für eigene Rechnung betreiben."³⁾

Kraftfahrzeuge sind nach dem Wortlaut des PBefG neben Personenkraftwagen und Lastkraftwagen auch Kraftomnibusse. Kraftomnibusse sind definiert als "Kraftfahrzeuge, die nach ihrer Bauart und Ausstattung zur Beförderung von mehr als neun Personen (einschließlich Führer) geeignet und bestimmt sind".⁴⁾

Was den Umfang der benötigten Genehmigung anbelangt, so wird diese erteilt "bei einem Linienverkehr mit Kraftfahrzeugen für die Einrichtung und den Betrieb der Linie sowie für die Zahl, die Art und das Fassungsvermögen (Sitz- und Stehplätze) der auf ihr einzusetzenden Kraftfahrzeuge und Anhänger".⁵⁾ Ferner wird die Genehmigung erteilt "bei einem Gelegenheitsverkehr mit Kraftfahrzeugen für die Ausübung und die Form des Gelegenheitsverkehrs sowie für die Art und das Fassungsvermögen (Sitzplätze) der einzelnen Kraftfahrzeuge unter Angabe ihrer amtlichen Kennzeichen".⁶⁾

1) § 1 Abs. 1 PBefG.

2) § 2 Abs. 1 PBefG.

3) § 3 Abs. 1 und 2 PBefG.

4) § 4 Abs. 4 PBefG.

5) § 9 Abs. 1 Satz 3 PBefG.

6) § 9 Abs. 1 Satz 4 PBefG.

Für die Ausstellung der Genehmigung an personenbefördernde Unternehmen sind weitere Voraussetzungen notwendig; denn "die Genehmigung darf nur erteilt werden, wenn 1. die Sicherheit und Leistungsfähigkeit des Betriebes gewährleistet sind und 2. keine Tatsachen vorliegen, die die Unzuverlässigkeit des Antragstellers als Unternehmer dartun".¹⁾ Darüber hinaus existieren besonders Vorschriften für die Genehmigung von Linienverkehren.²⁾

Private Omnibusunternehmen können nach Erfüllung der erwähnten Bestimmungen und Voraussetzungen also Linienverkehre und Gelegenheitsverkehre ausüben. Welche Beförderungsleistungen hierunter verstanden werden, muß zunächst genau definiert werden.

a) Linienverkehr mit Kraftfahrzeugen gemäß Personenbeförderungsgesetz

"Linienverkehr ist eine zwischen bestimmten Ausgangs- und Endpunkten eingerichtete regelmäßige Verkehrsverbindung, auf der Fahrgäste an bestimmten Haltestellen ein- und aussteigen können. Er setzt nicht voraus, daß ein Fahrplan mit bestimmten Abfahrts- und Ankunftszeiten besteht oder Zwischenhaltestellen eingerichtet sind."³⁾

"Als Linienverkehr gilt, unabhängig davon, wer den Ablauf der Fahrten bestimmt, auch der Verkehr, der unter Ausschluß anderer Fahrgäste der regelmäßigen Beförderung von

1. Berufstätigen zwischen Wohnung und Arbeitsstelle,
2. Schülern zwischen Wohnung und Lehranstalt (Schülerfahrten),

1) § 13 Abs. 1 PBefG.

2) Vgl. § 13 Abs. 2 PBefG.

3) § 42 PBefG.

3. Personen zum Besuch von Märkten (Marktfahrten),

4. Theaterbesuchern

dient. Die Regelmäßigkeit wird nicht dadurch ausgeschlossen, daß der Ablauf der Fahrten wechselnden Bedürfnissen der Beteiligten angepaßt wird."¹⁾

Im Rahmen des Linienverkehrs können private Omnibusunternehmen die Genehmigung für die Bedienung der jeweiligen Verkehrsbedürfnisse erteilt bekommen. Die Anpassungsmöglichkeiten, die sich hieraus ergeben, sollen in einem späteren Punkt behandelt werden.

b) Gelegenheitsverkehr mit Kraftfahrzeugen gemäß Personenbeförderungsgesetz

"Gelegenheitsverkehr ist die Beförderung von Personen, die nicht Linienverkehr nach den §§ 42 und 43 ist. Als Formen des Gelegenheitsverkehrs sind nur zulässig

1. Verkehr mit Kraftdroschken (Taxen, § 47),
2. Ausflugsfahrten und Ferienziel-Reisen (§ 48),
3. Verkehr mit Mietomnibussen und mit Mietwagen (§ 49)."²⁾

Da die Formen des Gelegenheitsverkehrs, d.h. Ausflugsfahrten, Ferienziel-Reisen und Verkehr mit Mietomnibussen weitere Möglichkeiten zur Nutzung der Beförderungskapazitäten privater Omnibusunternehmen gestatten, ist es angebracht, auch deren Begriffsinhalte näher zu erläutern.

1) § 43 PBefG.

2) § 46 Abs. 1 und 2 PBefG.

ba) Ausflugsfahrten und Ferienziel-Reisen

"Ausflugsfahrten sind Fahrten, die der Unternehmer mit Kraftomnibussen oder Personenkraftwagen nach einem bestimmten, von ihm aufgestellten Plan und zu einem für alle Teilnehmer gleichen und gemeinsam verfolgten Ausflugszweck anbietet und ausführt. Die Fahrt muß wieder an den Ausgangsort zurückführen. Die Fahrgäste müssen im Besitz eines für die gesamte Fahrt gültigen Fahrscheines sein, der die Beförderungsstrecke und das Beförderungsentgelt ausweist."¹⁾

"Ferienziel-Reisen sind Reisen zu Erholungsaufenthalten, die der Unternehmer mit Kraftomnibussen oder Personenkraftwagen nach einem bestimmten, von ihm aufgestellten Plan zu einem Gesamtentgelt für Beförderung und Unterkunft mit und ohne Verpflegung anbietet und ausführt. Es dürfen nur Rückfahrscheine und diese nur auf den Namen des Reisenden ausgegeben werden. Die Fahrgäste sind zu einem für alle Teilnehmer gleichen Reiseziel zu bringen und an den Ausgangspunkt der Reise zurückzubefördern. Auf der Rückfahrt dürfen nur Reisende befördert werden, die der Unternehmer zum Reiseziel gebracht hat. Die Genehmigung darf nur solchen Unternehmern erteilt werden, die auf dem Gebiet des Reiseverkehrs über ausreichende Erfahrung verfügen."²⁾

Sehr bedeutend für die Aktivitätsspielräume der Omnibusunternehmen ist ein Zusatz, der die sogenannte Unterwegs-Bedienung anspricht. "Es ist unzulässig, unterwegs Fahrgäste aufzunehmen; jedoch kann die Genehmigungsbehörde für benachbarte Orte oder für Einzelfälle Ausnahmen gestatten, wenn dadurch die öffentlichen Verkehrsinteressen nicht beeinträchtigt werden."³⁾

1) § 48 Abs. 2 PBefG.

2) § 48 Abs. 2 PBefG.

3) § 48 Abs. 3 PBefG.

bb) Verkehr mit Mietomnibussen

"Verkehr mit Mietomnibussen ist die Beförderung von Personen mit Kraftomnibussen, die nur im ganzen zur Beförderung angemietet werden und mit denen der Unternehmer Fahrten durchführt, deren Zweck, Ziel und Ablauf der Mieter bestimmt. Die Teilnehmer müssen ein zusammengehöriger Personenkreis und über Ziel und Ablauf der Fahrt einig sein."¹⁾

Gemeint sind hier Omnibusreisen von Vereinen, Schulen und sonstigen Interessengruppen, die für ihre Reisen Omnibusse anmieten. Diese geschlossenen Gruppen können hierbei Reiseziel, Reisedauer, Reiserouten, aber auch Sonderwünsche angeben, die gegen Entrichtung eines vereinbarten Mietpreises durchgeführt werden.

c) Verordnungen des Rates der Europäischen Gemeinschaften

Der Verkehr mit Omnibussen unterliegt nicht nur den inländischen Vorschriften des Personenbeförderungsgesetzes, sofern Fahrten über die heimischen Grenzen hinaus unternommen werden. Hier sind weitere Vorschriften zu beachten, die den gemeinsamen Verkehr zwischen beiden Staaten regeln.

Interessant sind in diesem Zusammenhang besonders die Verordnungen des Rates der Europäischen Gemeinschaften, da sie im Hinblick auf die gemeinsame Verkehrspolitik mehrerer europäischer Staaten und auf eine mögliche Liberalisierung der unterschiedlichen nationalen Vorschriften formuliert werden.²⁾

Die von der Europäischen Gemeinschaft erlassenen Verord-

1) § 49 Abs. 1 PBefG.

2) Siehe hierzu auch Andresen, R., Europäische Wirtschaftsgemeinschaft und Verkehrsintegration, Düsseldorf 1960, S. 5 ff.

nungen beziehen sich auf den grenzüberschreitenden Personenverkehr in Form von Linienverkehren, Pendelverkehren und Gelegenheitsverkehren.

Während Linienverkehr und Gelegenheitsverkehr in ähnlicher Weise im PBefG definiert wurden, soll der Begriff des Pendelverkehrs erläutert werden: "Pendelverkehr ist der Verkehrsdienst, der bei mehreren Hin- und Rückfahrten von demselben Ausgangsort nach demselben Zielort Reisende befördert, die zuvor in Gruppen zusammengefaßt worden sind. Jede Reisegruppe, welche die Hinfahrt gemeinsam ausgeführt hat, wird bei einer späteren Fahrt geschlossen an den Ausgangsort zurückgebracht.

Unter Ausgangsort und Zielort sind der Ort des Reiseantritts bzw. des Reisezieles sowie seiner Umgebung zu verstehen.

Es ist unzulässig, unterwegs Fahrgäste aufzunehmen oder abzusetzen."¹⁾

Die für Omnibusreisen erlassenen Verordnungen der EG, die sich mit der Pendelverkehrs-Definition in erster Linie auf den Ferienziel-Reiseverkehr beziehen, werden an anderer Stelle ergänzt:

"Abweichend vom Artikel 2 Absatz 2 der Verordnung Nr. 117/66/EWG kann dem Genehmigungsinhaber gestattet werden, im Hoheitsgebiet des Staates, in dem sich der Zielort des Verkehrsdienstes befindet, außer am Zielort an höchstens drei Stellen Fahrgäste auf der Hinfahrt abzusetzen und

1) Artikel 2 Abs. 1 und 2 der Verordnung Nr. 117/66/EWG des Rates vom 28. Juli 1966 über die Einführung gemeinsamer Regeln für den grenzüberschreitenden Personenverkehr mit Kraftomnibussen.

auf der Rückfahrt wieder aufzunehmen."¹⁾

Für Omnibusunternehmen sind diese Verordnungen und ihre Ausnahmeregelungen von Bedeutung, da sie bezüglich der Angebotspolitik (Streuung der Zielorte und Vergrößerung des Absatzbereichs) eine Rolle spielen.

2. Bedeutung der Betriebsgröße für die Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen

Die Frage, ob grundsätzlich eine gewisse Mindestbetriebsgröße für private Omnibusunternehmen notwendig ist, um Anpassungsmöglichkeiten wahrnehmen zu können, muß verneint werden. Alle Unternehmen dieser sehr heterogen strukturierten Branche, d.h. vom Ein-Fahrzeug-Unternehmen bis zu einer Unternehmensgröße von nahezu 150 Fahrzeugen, haben durchaus Anpassungsmöglichkeiten. Diese variieren jedoch nach betrieblichen und marktlichen Eigenarten der betreffenden Unternehmen und werden durch die Betriebsgröße beeinflusst.

Beispielhaft sollen hierfür Kooperationsfähigkeit, Kreditwürdigkeit, finanzieller Rückhalt, Reservekapazität etc. großer Unternehmen genannt werden. Auf der anderen Seite sind kleine Unternehmen oft in der Lage, kostengünstiger zu produzieren, sich Sonderwünschen der Kunden besser anzupassen, sie werden als echte Konkurrenz kaum registriert und können daher Marktnischen besser ausnutzen. Darüber hinaus kann ein kleines Unternehmen kurzfristig auftretende zusätzliche Nachfrage kaum bedienen und wird bei anfallenden größeren Reparaturen durch das Fehlen von Reservekapazitäten schnell vor Probleme gestellt.

1) Artikel 10 Abs. 2 der Verordnung (EWG) Nr. 516/72 des Rates vom 28. Februar 1972 über die Einführung gemeinsamer Regeln für den Pendelverkehr mit Kraftomnibussen zwischen den Mitgliedsstaaten.

Eine bestimmte Betriebsgröße als Voraussetzung für Anpassungsmöglichkeiten ist also nicht existent. Auch die Frage nach einer optimalen Betriebsgröße wird nicht generell beantwortet werden können.

II. Betriebliche Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr

Durch Schilderung der branchenspezifischen Probleme von Dienstleistungsbetrieben, speziell von Omnibusunternehmen im Fremdenverkehr, und der gesetzlichen Regelung der Personenbeförderung wurde der Rahmen für die Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen aufgezeigt. Innerhalb dieses begrenzten Rahmens können weitere Umweltdaten für jedes Omnibusunternehmen zusätzliche individuelle Begrenzungsfaktoren darstellen.

Diese Arbeit soll ganz allgemein untersuchen, welche Anpassungsmöglichkeiten in der Omnibusbranche denkbar sind, ohne spezielle Marktlagen und betriebliche Besonderheiten im Sinne einer Fallstudie zu analysieren. Dadurch werden jedoch auch Maßnahmen und Möglichkeiten beschrieben, die zwar potentiell vorhanden, für einige Unternehmen aufgrund ihrer Struktur oder besonderen Situation aber nicht zu realisieren sind.

Viele Anpassungsmöglichkeiten basieren auf Maßnahmen, die Einflüsse auf mehrere Funktionsbereiche haben. Bei der Beschreibung der Anpassungsmöglichkeiten in den einzelnen Funktionsbereichen privater Omnibusunternehmen kann es daher zu Wiederholungen bezüglich der Maßnahmen kommen.

1. Anpassungsmöglichkeiten im Bereich konstitutiver Entscheidungen

Konstitutive Entscheidungen sind solche Entscheidungen, "die einen als langfristig gültig gedachten Rahmen für die nachfolgenden laufenden Entscheidungen zur Leistungserstellung und -verwertung abstecken".¹⁾ Änderungen dieser grundsätzlich und langfristig festgelegten Strukturen als Möglichkeiten der Anpassung an saisonale Schwankungen erscheinen zunächst schwer vorstellbar.

Organisation, Standort und Rechtsform eines Unternehmens sind Gegenstände langfristig gültiger Entscheidungen. Änderungen bereits getroffener Entscheidungen setzen die Überwindung von Anpassungswiderständen voraus²⁾, die oft nicht leicht zu bewältigen sind. Änderungen bedeuten jedoch Möglichkeiten der Anpassung an saisonale Schwankungen und sind daher für diese Arbeit von Interesse.

a) Betriebliche Organisationsänderungen

"Die Betriebsorganisation ist nicht die letztthin entscheidende und gestaltende Kraft des betrieblichen Geschehens. Sie ist lediglich der verlängerte Arm der Geschäfts- und Betriebsleitung. Sie unterstützt die Geschäfts- und Betriebsleitung bei ihrer Aufgabe, die Faktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoff zu einer leistungsfähigen betrieblichen Einheit zusammenzufassen. Die Organisation hat also immer nur dienenden oder instrumentalsten Charakter."³⁾

1) Chmelik, G., Kappler, E., Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 75.

2) Vgl. Kirsch, W., Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970, S. 49.

3) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, a.a.O., S. 236.

Sämtliche betrieblichen Sachverhalte bzw. Vorgänge werden im Sinne einer produktiven Verknüpfung miteinander in Beziehung gebracht und somit zum Gegenstand der Organisation, also organisatorische Sachverhalte.¹⁾ "Die Beziehungen zwischen den betrieblichen Vorgängen und Tätigkeiten, nicht diese Vorgänge und Tätigkeiten selbst, bilden den besonderen organisatorischen Gegenstand. Das Wesen der Organisation besteht deshalb darin, aus verschiedenartigen Elementen eine produktive Einheit zu machen. Die Lösung dieser Aufgabe setzt voraus, daß die mit der Leitung und Lenkung von Betrieben betrauten Personen und die sich unterstützenden Organe mit den entsprechenden Anordnungsrechten ausgestattet sind. Diese Anordnungs- und Weisungsrechte ... geben die Möglichkeit, Regelungen zu treffen, nach denen der betriebliche Prozeß verlaufen soll. Diese Regelungen bilden ... den konkreten Inhalt der Betriebsorganisation."²⁾ "Je mehr von der Möglichkeit, generelle Regelungen zu treffen, Gebrauch gemacht wird, um so mehr verliert die entgegengesetzte Form organisatorischer Maßnahmen, die als fallweise Regelung bezeichnet sei, an organisatorischer Bedeutung. Bei allen organisatorischen Regelungen besteht eine Wahl zwischen genereller und fallweiser Regelung betrieblicher Vorgänge. Generelle Regelung bedeutet für den mit dispositiven Aufgaben Betrauten, daß sein Anordnungsspielraum, das heißt seine Freiheit zu entscheiden, eingeengt wird."³⁾

"Überall da, wo betriebliche Vorgänge ein verhältnismäßig hohes Maß an Gleichartigkeit und Periodizität aufweisen, wird die Tendenz wirksam, fallweise Regelungen durch

1) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, a.a.O., S. 236 f.

2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, a.a.O., S. 237.

3) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, a.a.O., S. 238.

generelle Regelungen zu ersetzen. Oder anders ausgedrückt: Die Tendenz zur generellen Regelung nimmt mit abnehmender Variabilität betrieblicher Tatbestände zu."¹⁾ Substitutionsmöglichkeiten individueller, fallweiser Regelungen durch generelle Regelungen nehmen mit zunehmender Unübersichtlichkeit und Unbeständigkeit der zu organisierenden Tatbestände ab.²⁾

Die beschriebenen Wirkungen saisonaler Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr auf die betrieblichen Teilbereiche privater Omnibusunternehmen stellen nach Gutenbergs allgemeinen Ausführungen diese Unübersichtlichkeit und Unbeständigkeit der zu organisierenden Tatbestände dar. Aus diesem Grunde ist es nicht angezeigt, gemäß dem Substitutionsprinzip der Organisation³⁾ das Betriebsgeschehen durch generelle Regelungen starr zu reglementieren. Rasch wechselnde Marktsituationen, die sich auf das Betriebsgeschehen auswirken, erfordern flexible organisatorische Strukturen, die entsprechend den Gegebenheiten variiert werden können.

In der Omnibusbranche gibt es eine Vielzahl inner- und außerbetrieblicher Vorgänge, "die ein so hohes Maß an Kompliziertheit, Unregelmäßigkeit und Ungleichartigkeit aufweisen, daß ihnen organisatorisch nur mit individuellen Entscheidungen zu begegnen ist".⁴⁾

Daher wird es für den privaten Omnibusunternehmer erforderlich, diesen Umständen Rechnung zu tragen und sich demgemäß in der Organisation seines Unternehmens anzupassen

-
- 1) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, a.a.O., S. 238.
 - 2) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, a.a.O., S. 241.
 - 3) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, a.a.O., S. 240.
 - 4) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, a.a.O., S. 241.

bzw. bestehende organisatorische Strukturen den Erfordernissen entsprechend zu ändern.

Nur durch den Erhalt der Elastizität organisatorischer Strukturen¹⁾ und durch fallweise auf die Besonderheiten der Situation ausgerichtete Entscheidungen können im organisatorischen Bereich Anpassungsmöglichkeiten geschaffen werden. Schematisierte generelle Regelungen können den stetig wechselnden betrieblichen Situationen nicht gerecht werden.

b) Korrektur getroffener Standortentscheidungen

"Die Wahl des Standorts zählt zu den Entscheidungen bei der Gründung eines Industriebetriebes, denen ohne besondere Erläuterung konstitutiver Charakter zugesprochen werden kann."²⁾ Einmal getroffene Standortentscheidungen können aufgrund der darauf erfolgten Investitionen und der Ortsgebundenheit des Fachpersonals nur sehr schwer revidiert werden. Die Bestimmung eines optimalen Standortes erfordert deshalb exakte Planung und Berücksichtigung sämtlicher Einflußfaktoren.³⁾

Anders als bei den meisten Unternehmen stellen getroffene Standortentscheidungen für private Omnibusunternehmen nicht in gleichem Umfang schwer zu korrigierende Entscheidungen dar. Durch die technisch gegebene räumliche Verschieblichkeit der Produktionsfaktoren besteht hier eine Möglichkeit zur Anpassung an saisonale Nachfrageschwankungen.

1) Vgl. Lindelaub, H., Betriebliche Strukturänderungen und Organisationselastizität, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.), Stabilität durch betriebliche Elastizität, Berlin 1968, S. 111 ff.

2) Chmelik, G., Kappler, E., Konstitutive Entscheidungen, a.a.O., S. 124.

3) Vgl. Jacob, H., Zur Standortwahl der Unternehmungen, Wiesbaden 1967, S. 237 ff.

Private Omnibusunternehmen haben die Möglichkeit, "freie Kapazitäten zeitweilig an Orte mit verstärkter Nachfrage zu transferieren".¹⁾

Diese von Walterspiel erwähnte mögliche Form der Anpassung bezüglich der Standortfrage stellt nur eine Möglichkeit dar. Die Flexibilität in der Standortfrage kann durch folgende Alternativen beschrieben werden:

- Verlagerung des gesamten Unternehmens an einen anderen Standort,
- Zeitlich begrenzter Transfer der gesamten Kapazität an einen anderen Standort,
- Standortspaltung, d.h. Verlagerung von Teilkapazitäten an einen anderen Standort,
- Verlagerung freier Kapazitäten für die Zeitdauer ihres Vorhandenseins an einen anderen Standort.

Anpassungsmöglichkeiten an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr können sich durch die andersartig gelagerte Nachfrage an einem anderen Standort ergeben.

Höhere Gesamtnachfrage, zusätzliche Märkte für Omnibusreisen, stärkere Wochenend- und Freizeitverkehre, Möglichkeiten zum Erwerb guter Linienkonzessionen oder Ausführung von Zubringerverkehren können an anderen Standorten zu höherer Kapazitätsauslastung führen.²⁾ Auch teilweise oder temporär begrenzte Verlagerungen betrieblicher Kapazitäten tragen zu einem Ausgleich bzw. zur Minderung der saisonalen Schwankungen bei, sofern der Markt am anderen Standort geeignet ist, zusätzliche Kapazitäten aufzunehmen.

1) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 19.

2) Vgl. hierzu Voigt, F., Verkehr, 2. Band, zweite Hälfte: Die Entwicklung des Verkehrssystems, Berlin 1965, S. 1132 ff.

Einleuchtend wird eine Standortverlagerung als Anpassungsmöglichkeit vor allem in den Fällen, in denen sich die Omnibusunternehmer entschließen, Märkte mit unterschiedlicher Fremdenverkehrs-Saison zu bedienen. Beispiele hierfür sind die zeitlich differenzierten Ferien in den Bundesländern und die regional unterschiedlich stark ausgeprägte Sommer- und Wintersaison. Hier ergeben sich Möglichkeiten, eigene Überkapazitäten durch räumliche Verlagerung an andere Standorte und durch Bedienung zusätzlicher Nachfrage auszulasten.

Die ökonomischen Folgen solcher Kapazitätsverlagerungen, d.h. Rentabilitätsverbesserung aufgrund des gleichmäßigeren Verlaufs der Umsatzkurve vor allem in der Vor- und Nachsaison, bedürfen keiner weiteren Erklärung.

c) Änderung der Rechtsform

"Die Wahl der Rechtsform von Unternehmungen und öffentlichen Betrieben verleiht diesen bestimmte Eigenschaften. Sie werden allerdings nur insoweit allein mit der Wahl der Rechtsform eindeutig bestimmt, als sie zwingenden Gesetzesvorlagen entstammen. Von der allgemeinen Figur einer bestimmten Rechtsform ist also die besondere Gestaltung im Einzelfall zu unterscheiden. Die allgemeine Rechtsfigur umfaßt nur solche Eigenschaftsstellen, die das zugrundeliegende Gesetz vorsieht. Sie sind mit zwingenden und nachgiebigen Gesetzesnormen besetzt. Im Einzelfall besteht die Rechtsform dagegen aus gesetzlichen und statutarischen Komponenten. Letztere brauchen nicht individueller Natur zu sein, sondern können in Gestalt von Musterverträgen oder -satzungen typisiert sein."¹⁾

1) Oettle, K., Die ökonomische Bedeutung der Rechtsform öffentlicher Betriebe, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Band 8 (1967), Heft 3, S. 199.

"Die Tatsachen, daß das maßgebliche Gesetzesrecht teilweise nachgiebig und ergänzbar ist und daß die betrieblichen Rechtsformen infolgedessen zumeist Komposita aus Gesetzes- und Satzungsrecht sind, gestatten es, Rechtsformen partiell zu ändern. Das geschieht, indem Wahl- oder Ergänzungsmöglichkeiten, die das Gesetz für eine bestimmte Rechtsform zuläßt, anders als bisher wahrgenommen werden. Demgegenüber wird die Rechtsform eines Betriebes total geändert, wenn statt der bisherigen allgemeinen Rechtsfigur eine andere gewählt wird. Partielle Änderungen erstrecken sich also nur auf die individuelle oder typisierte besondere Gestaltung der allgemeinen Rechtsfigur, während totale Änderungen in deren Wechsel bestehen."¹⁾

Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen an saisonale Schwankungen durch partielle oder totale Änderung der Rechtsform sind in direkter Wirkung selten gegeben. Denkbar ist jedoch, daß Einzelunternehmen durch Aufnahme zusätzlicher Gesellschafter bzw. durch Zusammenschluß mit einem anderen Omnibusunternehmen oder mit einem Reiseveranstalter die Rechtsform zweckmäßigerweise ändern. Unwichtig ist in diesem Zusammenhang, welche Rechtsformen nach der Änderung entstehen. Es kann jedoch gezeigt werden, daß private Omnibusunternehmen durch Zusammenschlüsse mit anderen Omnibusunternehmen oder Reiseveranstaltern und Reisebüros die Chance haben, die Auslastung der Kapazität zu sichern oder gar zu verbessern. Neue Märkte können auf diese Art erschlossen bzw. eine gewisse jährliche Auslastung durch die Interessenlage rechtlich verbundener Unternehmen der Reisebranche erzielt werden.

Änderungen der Rechtsform im Hinblick auf saisonale Schwankungen sind aber auch bei Ausscheiden von Gesell-

1) Oettle, K., Die ökonomische Bedeutung der Rechtsform öffentlicher Betriebe, a.a.O., S. 202.

schaftern denkbar. Mehrköpfige Entscheidungsgremien können die früher beschriebene, gerade im Omnibusunternehmen so dringend notwendige Anpassungsfähigkeit hinsichtlich der zu treffenden Entscheidungen hemmen. Um sie zu erhalten und den Einflüssen der saisonalen Schwankungen jederzeit begegnen zu können, sind Umwandlungen in Rechtsformen angezeigt, die die Anpassungswiderstände auf ein Mindestmaß reduzieren.

Auch Haftungsfragen und unternehmerische Risikobereitschaft führen zu möglichen Änderungen der Rechtsform. Omnibusunternehmer, die bereit sind, mit ihrem gesamten Privatvermögen zu haften, erhalten bei Banken und Lieferanten leichter und in höherem Umfang Kredite eingeräumt als nur beschränkt haftende Unternehmer.

Die in der Vor- und Nachsaison auftretenden Liquiditätsschwierigkeiten aufgrund der niedrigen Umsätze können durch Aufnahme von Überbrückungskrediten oder durch verlängerte Ziele der Lieferanten umgangen werden. Hierzu ist es jedoch notwendig, den Gläubigern entsprechende Sicherheiten zu bieten.¹⁾

2. Anpassungsmöglichkeiten im Bereich laufender Entscheidungen

Vielfältiger als im Bereich konstitutiver Entscheidungen ergeben sich für private Omnibusunternehmen Anpassungsmöglichkeiten im Bereich laufender Entscheidungen. Diese sind weder einmalig noch haben sie langfristig gültigen Charakter. Sie fallen laufend im Alltag des Unternehmens an und regeln den betrieblichen Prozeß der Leistungserstellung und Leistungsverwertung. Auch laufende Entschei-

1) Vgl. hierzu Wendlandt, M., Der Pleitegeier kreist am Omnibushimmel, in: Omnibus Revue, 25. Jg. (1974), Heft 9, S. 303.

dungen können generell oder fallweise geregelt werden, wobei das Problem organisatorischer Anpassungsmöglichkeiten wiederum mit einbezogen werden muß.

Um die Anpassungsmöglichkeiten für laufende Entscheidungen zu systematisieren, sollen sie für die betrieblichen Bereiche Absatz, Personal, Produktion, Investition und Finanzierung getrennt untersucht werden.

a) Glättung der Nachfrageschwankungen durch gezielten Einsatz der absatzpolitischen Instrumente

An erster Stelle sollen Anpassungsmöglichkeiten an saisonale Nachfrageschwankungen im Absatzbereich privater Omnibusunternehmen untersucht werden. In diesem Bereich, d.h. dem Bereich der Leistungsverwertung, zeigen saisonale Schwankungen vorrangig in der beschriebenen Weise ihre starken Einflüsse. Gelingt es dem Unternehmer, sich in diesem dominanten betrieblichen Bereich als Engpaßsektor wirkungsvoll anzupassen, so verhindert er neben einer unregelmäßigen Kapazitätsauslastung der Omnibusse auch Einflüsse dieser Schwankungen in anderen betrieblichen Bereichen. Erst wenn im Absatzbereich keine hinreichenden Anpassungsmöglichkeiten vorhanden sind, muß versucht werden, den Einflüssen saisonaler Schwankungen in anderen betrieblichen Bereichen zu begegnen.

aa) Sicherung der Grundauslastung durch Linienverkehr

Gemäß Personenbeförderungsgesetz besteht für private Omnibusunternehmen die Möglichkeit, Konzessionen für die Beförderung von Fahrgästen im Linienverkehr zu erwerben. Linienverkehre schließen nicht nur die regelmäßige Verkehrsverbindung zwischen bestimmten Ausgangs- und Endpunkten ein, sondern darüber hinaus auch die regelmäßige Be-

förderung von Berufstätigen zwischen Wohnung und Arbeitsstelle, von Schülern zwischen Wohnung und Lehranstalt, von Personen zum Besuch von Märkten und von Theaterbesuchern.¹⁾ Hat ein Omnibusunternehmer die Möglichkeit, in seinem Verkehrsgebiet aufgrund erworbener Konzessionen oder im Rahmen von Anmietungen durch den Konzessionseigner Linienverkehre in der beschriebenen Form zu fahren, so ist hierdurch eine Grundvoraussetzung zur Stabilisierung der Kapazitätsauslastung gegeben.²⁾

Linienverkehr, Berufsverkehr und Schülerfahrten sind in ihrem Ausmaß und in ihren zeitlichen Schwankungen voraussehbar. Berufstätige und Schüler sind ganzjährig wochentags täglich zu befördern. Unterbrochen wird diese Kontinuität nur durch Wochenenden, Feiertage, Schulferien und Urlaubszeiten der Berufstätigen. Darüber hinaus sind jahreszeitliche Schwankungen aufgrund klimatischer Bedingungen zu beobachten, d.h. höhere Fahrgastzahlen in der kalten Jahreszeit (Abmeldung privater PKWs, weniger radfahrende Schüler, weniger Fußgänger) und ein Nachlassen in der warmen Jahreszeit.

Stellt man die Auslastung privater Omnibusunternehmen im Linienverkehr und die im Gelegenheitsverkehr mit ihren jeweils typischen Schwankungen einander gegenüber, so ist zu beobachten, daß saisonale Nachfragespitzen im Fremdenverkehr zeitlich mit saisonalen Nachfragetiefs im Linienverkehr zusammenfallen.

Diese Erscheinung erklärt sich teilweise durch den Umstand, daß Schüler und Berufstätige, die im Linienverkehr eine

1) Vgl. PBefG §§ 42, 43.

2) Vgl. hierzu Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Die voraussichtliche Entwicklung der Nachfrage nach Personenverkehrsleistungen in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 1980, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 66, München und Berlin 1967, S. 69 ff.

hohe Verkehrsnachfrage repräsentieren, in Ferien- und Freizeiten nicht zur Arbeitsstelle oder Lehranstalt fahren. In diesen Zeiträumen werden Omnibusse auch von diesem Personenkreis vermehrt zur Gestaltung von Freizeitaktivitäten frequentiert.

Läßt man zunächst die verschiedenen Omnibustypen, die für Linienverkehr und Gelegenheitsverkehr speziell geeignet sind, außer acht, so kann die Bedienung beider Verkehrsarten dazu dienen, fremdenverkehrsbedingte Schwankungen abzubauen.

Auch die Größe des Omnibusunternehmens bzw. die der Unternehmensgröße zugrundeliegende Verkehrsnachfrage spielt für den Ausgleich der saisonalen Schwankungen eine gewisse Rolle. Die Abnahme der Nachfrage im Linienverkehr kann beispielsweise nur über die Freisetzung von Linienomnibussen und deren daraufhin erfolgenden Einsatz im Gelegenheitsverkehr zu einem Abbau von Schwankungen führen.¹⁾

Selbstverständlich muß geprüft werden, inwiefern die zusätzliche Bedienung von Linienverkehren dazu geeignet ist, über vermehrte Umsätze, vor allem in der Vor- und Nachsaison, die Rentabilität des Unternehmens zu steigern. Hierzu ist es notwendig, daß die im Linienverkehr erzielten Preise pro Buskilometer mindestens die Gesamtkosten dieser Verkehre decken. Preise im Linienverkehr unter den Gesamtkosten sind für private Omnibusunternehmen auch denkbar, solange über die variablen Kosten hinaus ein Teil der Fixkosten abgedeckt werden kann (kurzfristige Preisuntergrenze). Die Bedienung von Linienverkehren kann durch eine gleichmäßige Grundauslastung und saisonale Gegenschwankungen stabilisierende Effekte bezüglich der Kapazitätsausla-

1) Vgl. hierzu auch Rocholl, P., Vergleichende Analyse der Entwicklung des Personenkraftverkehrs im west-europäischen Wirtschaftsraum, Düsseldorf 1962, S. 74 ff.

stung privater Omnibusunternehmen zeigen.

ab) Steigerung der Nachfrage im Bereich des Gelegenheitsverkehrs

Die Grundauslastung der Kapazität privater Omnibusunternehmen durch Linienverkehre und die durchschnittliche Auslastung durch die Bedienung von Gelegenheitsverkehren sind sicherlich für viele Unternehmen geeignet, die saisonalen Schwankungen im Omnibustourismus teilweise zu egalisieren.

Darüber hinaus ist es jedoch angezeigt, Steigerungen der Nachfrage vor allem in der Vor- und Nachsaison anzustreben. Hierbei sind alle Möglichkeiten zu prüfen, die sich durch den gezielten Einsatz absatzpolitischer Instrumente ergeben können.

aba) Zeitgemäße Gestaltung von Omnibusreisen

Um eine Steigerung der Nachfrage durch zeitgemäße Gestaltung von Omnibusreisen erreichen zu können, ist es notwendig, die wichtigsten Komponenten des Produktes "Omnibusreise" aufzuzeigen. (Siehe Abb. 14)

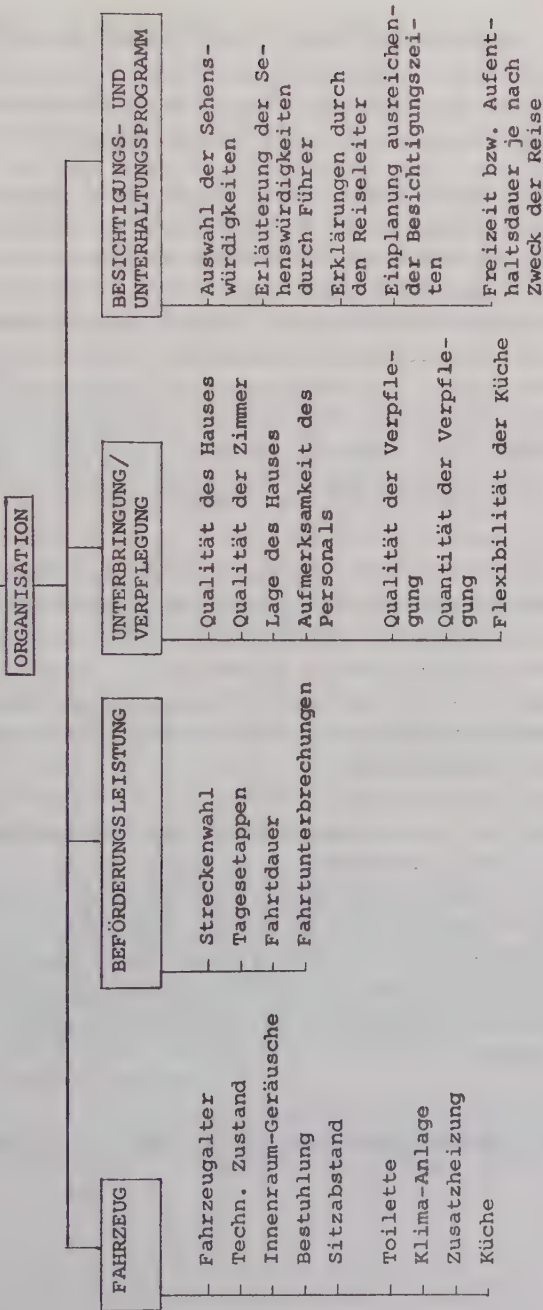
Eine Steigerung der Nachfrage ist bei gegebenem Absatzgebiet in erster Linie durch zunehmende Attraktivität des Produktes zu erzielen.

Omnibusreisen sind in ihrem Image bei weiten Bevölkerungskreisen als Billigreisen und Arme-Leute-Reisen festgelegt. Zu dieser Meinung haben Omnibusunternehmen selbst beigetragen, da sie um des billigen Preises willen Reisen anboten, die mit veralteten Fahrzeugen und billigen Quartieren durchgeführt wurden.¹⁾

1) Vgl. hierzu ein Interview von H.M. Nietsch mit Wolfgang Kühner, veröffentlicht unter dem Titel: "Die Omnibusreise muß ein Markenartikel werden", in: Omnibus-Revue, 21.Jg. (1973), Heft 12, S. 555 ff.

Abbildung 14:

KOMPONENTEN DES PRODUKTES OMNIBUSREISE



Zeitgemäße Omnibusreisen müssen sich an den gesteigerten Ansprüchen der traditionellen Zielgruppe Omnibusreisende orientieren und durch ein qualitativ hochstehendes Angebot versuchen, neue Nachfrage zu erschließen.

Private Omnibusunternehmen können nicht umhin, diesen Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden und Fahrzeuge für Reisen einzusetzen, die einen Mindestkomfort bieten. Man kann vom heutigen Stand der Entwicklung ausgehend fordern, daß Reisebusse geräuscharme Motoren, bequeme verstellbare Bestuhlung, gute Belüftung bzw. Beheizung und gute Sichtverhältnisse bieten. Darüber hinaus sind Fahrzeuge, die zusätzlich mit Toilette, Klimaanlage, Kühlschrank und Küche ausgerüstet sind, keine Seltenheit. In diesen Bussen wird dem Kunden ein Maximum an Bequemlichkeit und Komfort geboten.¹⁾

Natürlich ist bei der Organisation von Omnibusreisen auch die Qualität der anderen Komponenten der Reise zu berücksichtigen. Durch Beobachtung in der Praxis kann festgestellt werden, daß der Erfolg einer Reise maßgeblich von der Unterbringung der Reisenden abhängt und qualitativ gute Hotels oder Gasthäuser das Gesamturteil des Kunden wesentlich mit beeinflussen.

Gute Qualität der angebotenen Reisen verhilft Omnibusunternehmen zu einem konstanten Kundenkreis und öffnet den Weg zu neuen, zusätzlichen Absatzmöglichkeiten. Gelingt es, diese Kunden verstärkt auch zu Reisen außerhalb der Hochsaison oder ganz generell zu häufigerer Teilnahme an Omnibusreisen zu bewegen, so kann hierdurch ein Beitrag zum Abbau saisonaler Schwankungen der Kapazitätsauslastung geliefert werden.

1) Vgl. o.V., Komfort für König Kunde, in: Omnibus-Revue, 21. Jg. (1973), Heft 7, S. 280 ff.

abb) Wahl der Absatzmethode für Omnibusreisen

"Unter dem Begriff Absatzmethode werden alle Wahlmöglichkeiten subsumiert, die einer Unternehmung zur Verfügung stehen, um ihre Güter und Dienste an den Verbraucher ... heranzutragen."¹⁾

Diskutiert man die Möglichkeiten der Absatzmethoden für Omnibusreisen, so muß davon ausgegangen werden, daß Mietwagenfahrten anders verkauft werden als Reisen im Ausflugs- bzw. Ferienziel-Reiseverkehr.

Charakteristisch für Mietwagenfahrten ist die Anmietung von Omnibussen für Reisen, deren Zweck, Ziel und Ablauf der Mieter bestimmt.²⁾ Dies bedeutet, daß Gruppen, wie z.B. Vereine, Interessengruppen, Schulen, Sportvereine etc. aus irgendwelchen Gründen Reisen mit einem größeren Personenkreis planen und sich hierzu einen Omnibus anmieten. Oftmals tritt der mit der Organisation Betraute von sich aus an das Unternehmen heran und bittet um ein Preisangebot.

Der Absatz von Mietwagenfahrten erfolgt üblicherweise durch eigene Akquisiteure. Diese wenden sich an die genannten Gruppen und unterbreiten Vorschläge für Reisen. Häufig werden auf diese Weise Omnibusse allein aufgrund des Anreizes eines Angebotes gemietet.

Sollen die Möglichkeiten der Anpassung an die saisonalen Schwankungen des Fremdenverkehrs ausgeschöpft werden, so bietet sich im Bereich des Mietwagenverkehrs weiterhin an, die Beziehungen zu den genannten Gruppen zu festigen und neue Kontakte herzustellen. Dies kann durch stetige Verbindung und Umsatzbeteiligung von Kontaktpersonen in den Gruppen erreicht werden.

1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 127.

2) Vgl. § 49 PBefG.

Durch langjährig gefestigte Kontakte ist es möglich, Reisettermine einzelner Gruppen langfristig zu planen und zu steuern. Zusammen mit der Gewährung reduzierter Preise kann hier die Nachfrage in Zeiten schwächerer Auslastung verlagert werden.

Ähnliche Wirkung auf die Beeinflussung saisonaler Schwankungen kann der Absatz von Mietwagenfahrten über Kontaktpersonen bei Gastarbeiter-Heimfahrten zeigen. Gastarbeiter reisen vorwiegend gegen Jahresende bzw. am Jahresbeginn in ihre Heimat und wieder zurück zu ihrer Arbeitsstelle. Hier ergibt sich gerade in einem Zeitraum mangelhafter Auslastung eine Möglichkeit zusätzlicher Beschäftigung. Da nicht-deutschsprachige Ausländer über die üblichen Absatzwege nur sehr schwer zu erreichen sind, empfiehlt sich der Absatz durch einen im entsprechenden Unternehmen beschäftigten Gastarbeiter. Dieser erhält für die Akquisition bei seinen Landsleuten eine prozentuale Beteiligung am Umsatz.

In bezug auf Ausflugsfahrten und Ferienzielreisen kann ein Beitrag zum Ausgleich der Schwankungen nur durch erhöhte Konstanz der Nachfrage erreicht werden. Da dies mit den herkömmlichen Mitteln der Absatzmethode nicht leicht zu bewältigen ist, müssen auch hier neue Wege gesucht werden.

Um sich über neue Absatzmethoden und dadurch gesteigerte und stabilisierte Nachfrage anpassen zu können, haben private Omnibusunternehmen neben dem konventionellen Absatz an den Kunden direkt die Möglichkeit, über eigene Reisebüros, fremde Reisebüros oder branchenfremde Institutionen ihre Reisen zu vertreiben. Zu nennen ist hierbei in erster Linie der vermehrte Trend der Banken, neben den bankenüblichen Leistungen auch Reisen zu verkaufen. Dadurch ergibt sich auch für Omnibusunternehmen je nach ge-

schäftlichen Beziehungen zu einzelnen Bankinstituten die Gelegenheit, ihre Produkte anzubieten. Ferner hat es sich gezeigt, daß kundenintensive Kaufhäuser, Großmärkte, Supermärkte etc. ideale Plätze zur Einrichtung eines Informations- und Verkaufsstandes für Reisen sind. Wenn auch nicht ausschließlich, so können Omnibusreisen doch im Sortiment mit anderen Reisen auf diese neue Art verkauft werden.

In ländlichen Gegenden, in denen sich infolge der Ortsgröße der Aufbau eines Reisebüros oder einer Zweigstelle nicht lohnt, können Reisen auch nebenbei von Tabak- bzw. Zeitungs- und Toto/Lotto-Geschäften auf Provisionsbasis verkauft werden. Hierdurch werden dem Omnibusunternehmen die Kosten eines weitläufigen Vertriebssystems erspart, und dennoch besteht die Möglichkeit, zusätzliche Nachfrage zu erschließen.

abc) Ausnutzung preispolitischer Spielräume

"Die Wichtigkeit der Variable 'Preis' ist nicht zuletzt darin zu erblicken, daß der Preis im Zusammenspiel mit der Absatzmenge auf lange Sicht sämtliche Kosten der Privatwirtschaftlichen Unternehmung decken und in der Regel noch möglichst hohe Gewinne herbeiführen soll."¹⁾

Hinsichtlich der Preisbildung bzw. der Preispolitik nehmen Dienstleistungsunternehmen, also auch private Omnibusunternehmen, eine Sonderstellung innerhalb der Wirtschaftsbetriebe ein.²⁾ Hierbei steht die Ermittlung derjenigen Preise im Vordergrund, die geeignet sind, dem Angebot an

1) Marr, R., Picot, A., Absatzwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 388.

2) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 22.

Beförderungsleistung entsprechende Nachfrage zu verschaffen. Die Ausnutzung preispolitischer Spielräume soll dazu beitragen, saisonale Schwankungen der Nachfrage abzubauen.

Das Angebot an Beförderungsleistungen wird "ausschließlich durch die zum jeweiligen Zeitpunkt bereitstehenden Kapazitäten bestimmt. Nachdem diese in der Regel nicht entsprechend schnell und an die wechselnden Bedarfe anzupassen sind, müßte es insoweit aufgrund des Angebots- und Nachfragemechanismus im Prinzip zu starken Preisausschlägen kommen. Versuche, durch unterschiedliche Preisforderungen diesen Ausgleich herbeizuführen, sind zwar durchaus nicht nur den Dienstleistungsbetrieben vorbehalten, zumindest aber für einige Sparten außerordentlich charakteristisch. Als Vor- oder Nachsaisonpreise, als Sondertarife o.ä. sind solche Rabatte auf Listenpreise dort seit langem bekannt. Besonders typisch sind aber in vielen Bereichen nicht so sehr vorübergehende Preisabschläge als vielmehr Aufschläge, die zum Normal- oder Listenpreis gefordert werden, um Nachfragespitzen ertragsmäßig entsprechend zu nutzen.

Über die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit solcher Preispolitik besteht kein Zweifel, jedoch ist deren Einfluß auf die Nachfrage vielfach gering. Es gilt nämlich zu bedenken, daß beispielsweise niedrigere Preise nicht nur zur vermehrten Abnahme einer bestimmten Art von Dienstleistung anregen sollen, sondern auch zur Nutzung an bestimmten Terminen, und zwar an solchen, die allgemein nicht besonders geschätzt oder für viele u.U. völlig indiskutabel sind. Derartige Gegebenheiten treten beim Warenabsatz kaum in dieser Schärfe in Erscheinung, weil zum Kaufzeitpunkt nicht auch schon die Nutzung selbst erfolgen muß".¹⁾

1) Berekoven, L., Der Dienstleistungsbetrieb, a.a.O., S. 71.

Abgesehen von den mannigfaltigen Einflüssen, die die Höhe des Preises für den Buskilometer oder den Platzkilometer (Buskilometer, multipliziert mit der Anzahl der zulässigen Fahrgäste) determinieren, wie beispielsweise Standort, Konkurrenz und Preissituation anderer alternierender Reiseunternehmen, haben private Omnibusunternehmen durchaus Möglichkeiten, sich schwankender Auslastung durch aktive Preispolitik anzupassen. Festgelegte und nicht variierebare Preise gelten bei privaten Omnibusunternehmen nur für den Bereich des Linienverkehrs. Die Preisgenehmigungsbehörden der Länder prüfen und überwachen diese Fahrpreise. Ohne ihre Zustimmung ist es nicht möglich, Linientarife zu erhöhen.

Im Gelegenheitsverkehr gehen alle "Preisdifferenzierungen auf den Zwang zur Ausnutzung der bestehenden Kapazität zurück: Sonderpreise einzuräumen sind ... Betriebe also regelmäßig bereit (d.h. gezwungen), wenn die Abnahme garantiert, also unsichere künftige Nachfrage in einen 'Auftragsbestand' umgewandelt wird, und (bzw. oder) wenn der Sonderpreis zusätzliche Kapazitätsausnutzung bringt."¹⁾

Sonderpreise als Ausdruck aktiver Preispolitik bedürfen einer exakten kalkulatorischen Überprüfung, um die Bemühungen der überdurchschnittlichen Fahrzeugauslastung nicht durch unrentable Preise zu gefährden. Hauptproblem dieser Überprüfung bzw. der Festlegung des Preises ist, abgesehen von Mietwagenfahrten, die nicht vorhersehbare Anzahl von Fahrgästen, die sich für eine bestimmte Fahrt interessieren. Geht das Unternehmen nur ein geringes Risiko ein und rechnet beispielsweise mit einer Beteiligung in Höhe von 40 % der maximalen Fahrgastzahl, so müssen die gesamten Kosten der Fahrt von 20 Personen (bei 50 Sitzplätzen) getragen werden. Andererseits ergeben sich bei einer rechnerischen Auslastung von 80 % zwar attraktivere Fahrpreise, da sich die Kosten auf 40 Personen

1) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 23.

verteilen, doch ist das Risiko sehr hoch, daß die geschätzte Beteiligung nicht erreicht wird.

Aus diesem Grund ist die Preisbildung, vor allem bei Schlagereisen mit Sonderpreisen, problematisch, da neben der Ungewißheit der Auslastung in jedem Fall günstige Angebote erfolgen müssen. Ungenügende Teilnehmerzahlen zwingen das Unternehmen oftmals, die ausgeschriebene Reise abzusagen, doch wird dies aus Gründen des Images nur in den äußersten Fällen erwogen.

In der Praxis privater Omnibusunternehmen kommt es zur Einräumung von Sonderpreisen vor allem bei Verträgen mit in- und ausländischen Großveranstaltern. Diese sind aufgrund ihrer Funktion, d.h. Bündelung und Lenkung der Nachfrage, imstande, Omnibusse mit einer garantierten Kilometerabnahme von 50 000 km und mehr pro Jahr anzumieten. Für das Omnibusunternehmen bedeutet das, daß diese bezeichneten Fahrzeuge gleichmäßig ausgelastet werden und nicht den Schwankungen im üblichen Ausmaß unterliegen. Natürlich muß den Großveranstaltern auf der anderen Seite ein preislicher Anreiz geboten werden, der sie zur Übernahme der Kilometergarantie veranlaßt.

Weitere Anreize werden durch die Staffelung der Kilometerpreise für Veranstalter erzielt. Bei einem Jahresumsatz von 60 000 DM werden beispielsweise 3 % Ermäßigung geboten. Diese Ermäßigung erhöht sich um jeweils 1 %, wenn die Umsatzmarken 100 000 DM, 150 000 DM, 200 000 DM etc. erreicht werden.

Sonderpreise werden gleichfalls bei Schülerausflügen und Kaffee-Fahrten außerhalb der Hochsaison gewährt. Diese Fahrten können zeitlich so gelegt werden, daß die Omnibusse, die teilweise morgens und abends Berufstätige im Linienverkehr befördern, in den Zwischenzeiten "außerplanmäßig" genutzt werden können.

Preisliche Anreize können auch bewußt im Hinblick auf die saisonalen Schwankungen im Fremdenverkehr geschaffen werden. Unter Ausschöpfung der preislichen Möglichkeiten im Omnibusunternehmen selbst und bei Inanspruchnahme niedriger Preise des sich in ähnlicher Lage befindlichen sonstigen Fremdenverkehrsgewerbes ist die Erstellung preislicher Sonderangebote sinnvoll. Vielfach bieten sie einen echten Anreiz, auch in der Vor- und Nachsaison an Omnibusreisen teilzunehmen, und werden vor allem in ländlichen Gebieten bei Fehlen alternierender Veranstaltungen stark frequentiert.

Im Gegensatz zu den Preisnachlässen für Omnibusreisen in schwachen Saisonzeiten werden für Reisen in der Hochsaison sogenannte Saisonzuschläge erhoben. Diese bieten neben den ertragsmäßigen Vorteilen Gelegenheit, die Nachfrage teilweise in die preislich günstigeren Zonen der Vor- und Nachsaison zu verlagern.¹⁾

Durch fortwährendes Anbieten neuer attraktiver Reiseziele, Wählen neuer Fahrtrouten, wechselnde Übernachtungsmöglichkeiten, Besichtigungs- und Unterhaltungsprogramme kann vom Kunden die Preiswürdigkeit eines Angebotes oft nicht geprüft werden. Der Versuch, durch aktive Preispolitik Nachfrage in Zeiten schwächerer Kapazitätsauslastung zu verlagern, muß daher durch andere absatzpolitische Instrumente unterstützt werden.

abd) Werbung für Omnibusreisen

"Die Grundfunktion, die die Werbung zu erfüllen hat, ist die der Information mit dem Ziel der Akquisition. Beide Aspekte lassen sich im Grunde nicht trennen; denn in jeder

1) Vgl. Berekoven, L., Der Dienstleistungsbetrieb, a.a.O., S. 71; Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 23.

Werbepotschaft verschmelzen informatorische und akquisitorische Momente. Die Akquisition gehört notwendig zum Wesen der Werbung, da diese, wie sich auch aus der obigen Definition schließen läßt, einwirken, d.h. beeinflussen will.¹⁾

Private Omnibusunternehmen sind aufgrund ihres finanziellen Rahmens nicht in der Lage, die erforderlichen umfangreichen Mittel für Werbemaßnahmen zur Verfügung zu stellen. Um Informationen über Massenkommunikationsmittel an die Zielgruppe der Omnibusreisenden heranzubringen, sind Mittel notwendig, die den geringen Werbeetat von Omnibusunternehmen oftmals bei weitem übersteigen.²⁾

Je nach marktlicher Situation des Busunternehmens, d.h. Standort, Größe, Einzugsbereich etc., stehen im wesentlichen folgende Kommunikationsmittel zur Auswahl: Prospekte, Plakate, Zeitungsinserate, Schaufensterwerbung, Werbeplakate im Omnibus.³⁾ Darüber hinaus ist die Werbung durch Akquisiteure zu berücksichtigen. Dabei wird in den meisten Fällen schon das Inserat in einer auflagenstarken Tageszeitung über die finanziellen Verhältnisse kleiner und mittlerer Unternehmen gehen. Rundfunk- und Fernsehwerbung sind - abgesehen von den in keinem Verhältnis stehenden Werbekosten - aufgrund der regionalen Beschränktheit der Einzugsbereiche von Omnibusunternehmen nicht sinnvoll.

Sollen durch den Einsatz von Werbemaßnahmen Glättungen

-
- 1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 268.
 - 2) Eine Umfrage unter württembergischen privaten Omnibusunternehmen ergab für 1971 einen Werbeetat von durchschnittlich 8 146,- DM. Vgl. hierzu o.V., Nur negative Betriebsergebnisse, in: Omnibus Revue, 25. Jg. (1974), Heft 7, S. 242 f.
 - 3) Vgl. Mattold, L., Die absatzwirtschaftliche Problematik des privaten Omnibusgewerbes im Rahmen des Fremdenverkehrs, Diss. Nürnberg 1954, S.124 f.

der saisonalen Nachfrageschwankungen erzielt werden, so müssen dem potentiellen Kunden Informationen zugeleitet werden, die ihn veranlassen, sich in dem vom Omnibusunternehmen gewünschten Sinne zu verhalten.

Der Inhalt dieser Werbebotschaften muß demnach so gehalten sein, daß beim Kunden stetes Interesse an Omnibusreisen geweckt wird, d.h. Stabilisierung der Nachfrage, oder daß Nachfrage in die schwachen Zeiten der Vor- und Nachsaison gelenkt wird. Dies kann einerseits mit Hilfe der bereits erwähnten preispolitischen Aktivitäten, aber auch durch die besondere Gestaltung des Reiseangebotes versucht werden.

Partielle Verlagerung der Nachfrage in die Vor- und Nachsaison kann durch unterschiedlichen zeitlichen Einsatz der Werbung erreicht werden. Hier besteht die Möglichkeit, in der Werbung kontinuierlich auf bestimmte Termine hinzuweisen und somit die Nachfrage zu lenken oder diese im Sinne antizyklischer Werbung verstärkt in seasonschwachen Zeiten einzusetzen.¹⁾

Nochmals erwähnt werden muß hierbei der beschränkte Werbeetat privater Omnibusunternehmen, der für die unzureichende Verwendung theoretisch bestehender vielfältiger Werbemöglichkeiten verantwortlich ist.

abe) Public-Relations-Aktionen der Omnibusverbände

Die Bemühungen einzelner Omnibusunternehmen, die Nachfrage nach Busreisen durch Werbemaßnahmen zu stabilisieren

1) Vgl. Hörschgen, H., Der zeitliche Einsatz der Werbung, Stuttgart 1967, S. 51 ff.; ferner Brunner, M., Planung in Saisonunternehmen - zeitliche Abstimmung zwischen Fertigungs- und Absatzvolumen bei saisonalen Absatzschwankungen, Köln und Opladen 1962, S. 90 f.

und zu lenken, bedürfen einer wirkungsvollen Unterstützung durch die regionalen Omnibusverbände und den Bund Deutscher Personenbeförderer (BDP). Nur diese sind finanziell in der Lage, die beschränkten Werbemöglichkeiten des einzelnen Unternehmens durch notwendige, unterstützende Public Relations-Maßnahmen zu fördern.

Public-Relations-Aktionen haben die Aufgabe, in der Öffentlichkeit um Vertrauen zu werben.¹⁾ Private Omnibusunternehmen können durch solche Aktionen nicht mit einer unmittelbaren Wirkung auf ihre Werbetätigkeit und auf ihre Bemühungen um einen Ausgleich saisonaler Schwankungen rechnen. Vielmehr wird, losgelöst vom einzelnen Unternehmen, d.h. für die gesamte Branche, versucht, die breite Öffentlichkeit von der Attraktivität moderner Omnibusreisen zu unterrichten.

Gegenstand der Information an die Öffentlichkeit sind hier in erster Linie die gesteigerte technische Qualität der Omnibusse, der Komfort der Ausstattung und die Bequemlichkeit einer Busreise.²⁾ Ferner wird versucht, durch Einführung qualitativer Kennzeichnung der Fahrzeuge dem Kunden Qualitätsunterschiede als Entscheidungskriterium an die Hand zu geben.³⁾ Auch die Herstellerfirmen von Omnibussen können in diese Bemühungen um ein besseres Image von Omnibusreisen durch eigene PR-Kampagnen oder durch Unterstützung der Verbandsaktionen eingreifen. Für solche Firmen bedeutet dies zwar eine Maßnahme der Verkaufsförderung, sie dient jedoch aus der Sicht der Omnibusunternehmen da-

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 305 ff.

2) Siehe hierzu die Ausführungen im zweiten Hauptteil dieser Arbeit.

3) Vgl. o.V., Dringende Aufgabe: Verbesserung des Bus-Images, in: Omnibus Revue, 24. Jg. (1973), Heft 11, S. 513 ff.

zu, die Bemühungen um eine langfristige Festigung der Nachfrage zu unterstützen.

Public-Relations-Aktionen der Omnibusverbände als Gesamtheit der Omnibusunternehmen und die Aktionen der Omnibusunternehmen wirken nicht direkt im Sinne von Anpassungsmöglichkeiten an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr. Sie könnten jedoch dazu beitragen, die Einstellung weiter Bevölkerungskreise zum Verkehrsmittel Omnibus zu verbessern und dadurch die Nachfrage nach Omnibusreisen zu stabilisieren und deren Anteil im Rahmen der allgemeinen Entwicklung des Fremdenverkehrs zu steigern.

ac) Zusätzliche Beförderung ausländischer Touristen im Incoming-Verkehr

Auch das Tätigwerden auf ausländischen Fremdenverkehrsmärkten gehört zu den Möglichkeiten privater Omnibusunternehmen, absatzpolitisch aktiv zu werden. Die Beförderung europäischer und überseeischer Touristen bietet weitere Aussichten, die Gesamtnachfrage, aber auch die Nachfrage in seasonschwachen Zeiten zu steigern.

Ausländische Fremdenverkehrsmärkte weisen oftmals andere Strukturen auf als deutsche Märkte. Für heimische Omnibusunternehmen besteht dadurch eine Chance, ihre saisonal bedingten Überkapazitäten durch zusätzliche ausländische Nachfrage auszulasten. Natürlich ist dies vor allem im Hinblick auf die ausländische Omnibus-Konkurrenz, soweit es sich um europäische Länder handelt, nicht einfach.

Da es selbst im Rahmen der Europäischen Gemeinschaft sehr schwierig ist, mit leeren Omnibussen in Drittländer zu fahren und dort Fahrgäste aufzunehmen und zu befördern¹⁾,

1) Noch sind die nationalen Bestimmungen einzelner Länder so formuliert, daß sie den heimischen Omnibusunternehmer vor der eventuellen Konkurrenz ausländischer Unternehmen schützen.

ist hier vor allem daran gedacht, Reisen für Ausländer zu organisieren, die sich bereits in Deutschland aufhalten.

Natürlich besteht die Möglichkeit, überseeische Touristen, die beispielsweise in Rom, Paris, Amsterdam, Zürich etc. ankommen, am Flughafen abzuholen und sie nach Durchführung einer mehrwöchigen Europa-Rundreise wieder zu einem dieser Flughäfen zurückzubringen.

Ohne die Problematik der grenzüberschreitenden Verkehre voll aufzuzeigen, sollen mit diesen Auslastungsmöglichkeiten weitere denkbare Glättungen der Schwankungen für Omnibusunternehmen gezeigt werden. Gerade durch die anders verlaufenden Schwankungen im Incoming-Tourismus kann die Kurve der Gesamtauslastung mit ihren Auswirkungen auf die Umsatz- und Gesamtkostenkurve weniger starke Extremwerte aufweisen.

Omnibusunternehmen haben darüber hinaus die Chance, durch Selektion ausländischer Fremdenverkehrsmärkte diejenige Nachfrage vorrangig zu bedienen, deren zeitliche Frequenz am besten dazu geeignet ist, ungenutzte Beförderungskapazitäten zu füllen.

In der Praxis war dies lange Zeit der amerikanische Markt. Neuerdings gewinnt ebenfalls der japanische Fremdenverkehrsmarkt zunehmend an Bedeutung. Da japanische Touristen auch während der Vor- und Nachsaison mit bestimmter Gleichmäßigkeit Europa besuchen (die Gründe hierfür wurden schon im Teil B genannt), können Omnibusunternehmen, denen es gelingt, mit japanischen Veranstaltern zusammenzuarbeiten, ihre Fahrzeuge konstanter auslasten. In diesem Zusammenhang soll nochmals auf die Betriebsgröße als Bestimmungsfaktor für Anpassungsmöglichkeiten hingewiesen werden. Große überseeische Reiseveranstalter arbeiten selten mit kleinen Omnibusunternehmen zusammen. Der Grund hierfür liegt in der zu geringen Fahrzeugzahl sowie in den man-

gelnden Ausweichmöglichkeiten bei Fahrzeugschäden und bei organisatorischen Umstellungen. Darüber hinaus ist es meist der Wunsch ausländischer Veranstalter, mit einem oder zumindest sehr wenigen leistungsfähigen Omnibusunternehmen zusammenzuarbeiten, um auch bei einer größeren Anzahl gleichzeitig abzuwickelnder Reisen nur mit wenigen Unternehmen in Kontakt stehen zu müssen.

b) Anpassungsmöglichkeiten im Personalbereich

Gelingt es privaten Omnibusunternehmen nicht, den saisonalen Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr durch Einsatz absatzpolitischer Instrumente zu begegnen oder sie auf ein zumutbares Maß zu reduzieren, so müssen andere Möglichkeiten der Anpassung geprüft werden.

Wie an anderer Stelle bereits beschrieben, können sich saisonale Schwankungen im Omnibusunternehmen in sämtlichen betrieblichen Teilbereichen auswirken. Diese Einflüsse schlagen sich sodann als ökonomische Auswirkungen negativ in der Kostenstruktur des Unternehmens nieder. Damit ergeben sich auch die erwähnten Folgen bezüglich der Erreichung des erwerbswirtschaftlichen Zieles.

Strukturelle Überkapazitäten an bereitgestellter Beförderungsleistung erstrecken sich bei privaten Omnibusunternehmen neben dem Fahrzeugpark auch auf die zur Inbetriebnahme notwendigen Fahrer. Gelingt es einem Unternehmen nicht, maschinelle und personelle Kapazitäten auszulasten, so entstehen hierdurch außergewöhnliche Kostenbelastungen.

Qualifiziertes Stammpersonal kann und wird ein Omnibusunternehmen nicht kurzfristig entsprechend der jeweiligen Beschäftigungslage entlassen bzw. einstellen. Die Gründe hierfür liegen nicht allein in der sozialen Einstellung

des Unternehmens und den gesetzlichen Kündigungsfristen, sondern auch in dem Bedürfnis der Fahrer nach einem sicheren Arbeitsplatz.

Anpassungsmöglichkeiten für private Omnibusunternehmen ergeben sich, wenn es gelingt, Fahrpersonal konstant zu beschäftigen und dadurch dauerhaft produktiv einzusetzen. Hierzu ist es jedoch notwendig, sämtliche Möglichkeiten des Personalbereichs auszuschöpfen.

ba) Personaleinsatzpolitik

Aufgabe einer flexiblen Personaleinsatzpolitik privater Omnibusunternehmen ist es, Fahrpersonal, Werkstattpersonal und Büropersonal so einzusetzen, daß mit einem möglichst geringen, jedoch konstanten Bestand an Stammpersonal die unterschiedlichen Beschäftigungslagen des Unternehmens bewältigt werden können.

baa) Fahrpersonal

In der Hochsaison des Fremdenverkehrs, d.h. zu Zeiten höchster Kapazitätsauslastung, benötigen private Omnibusunternehmen ein Höchstmaß an Arbeitsleistung des Fahrpersonals. Bei Tagesausflügen und mehrtägigen Fahrten kann der Fahrer jedoch nur innerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Höchstfahrzeit von 8,0 Stunden¹⁾ täglich tätig sein. Somit ist es nicht möglich, die Leistung des einzelnen Fahrers als Anpassung an die hohe Kapazitätsauslastung zu steigern, sondern es muß versucht werden, das gesamte Fahrpersonal entsprechend den gesetzlichen Vorschriften maximal einzusetzen.

1) Vgl. hierzu Schefenacker, E., Die EWG-Sozialvorschriften im Personenverkehr, o.O. o.J., S. 1 ff.

Ein weiterer Begrenzungsfaktor ist der Einsatz des Fahrpersonals an nur 6 Tagen in der Woche. Arbeitet ein Fahrer 7 Tage, so hat er in der darauffolgenden Woche zwei freie Tage zu erhalten.

Ist ein Fahrer jedoch bei großen Europatouren im Incoming-Tourismus oder bei längeren Fahrten mehrere Wochen unterwegs, so besteht die Möglichkeit, Tage mit Programm an einem Ort, d.h. z.B. nur eine kleine Stadtrundfahrt, als Ruhetag zu zählen.

Möglichkeiten eines im Jahresmittel gesehenen überdurchschnittlichen produktiven Einsatzes des Fahrpersonals bestehen somit allein durch Vermeidung von Urlaubsanträgen und zusätzlichen freien Tagen während der Hochsaison. Nur durch vollen Einsatz aller Fahrer wird ein Beitrag dazu geleistet, personeller Überkapazität des Fahrer-Stammpersonals zu begegnen.

Da Omnibusfahrer in der Regel technische Berufe erlernt haben, wie z.B. Kfz-Mechaniker, Schlosser, Autoelektriker etc., ist es durchaus möglich, diese in der saison-schwachen Zeit als vollwertige Arbeitskräfte in der betriebseigenen Werkstätte einzusetzen. Ergänzt wird diese Maßnahme durch die zweckmäßigerweise gegen Ende der Saison durchzuführenden großen Wartungs- und Reparaturarbeiten, die eine personelle Erweiterung des Werkstattpersonals in dieser Zeit erfordern.

bab) Werkstattpersonal

Die hauptsächliche Belastung des Werkstattpersonals tritt dann ein, wenn Omnibusse am Standort stehen und Zeit für Reparaturen und Überholungsarbeiten vorhanden ist. Selbstverständlich kann dies nur in der Vor- bzw. Nachsaison geschehen, wenn ein Teil des Fahrzeugparkes dazu ausreicht,

die Nachfrage zu bedienen. Die restlichen Fahrzeuge kommen sodann rollierend in die Werkstatt.

Zweckmäßigerweise ist ein Großteil des Werkstattpersonals im Besitz des Führerscheines zum Betrieb von Lastkraftwagen (und damit auch von leeren Omnibussen); denn für Test- und Probefahrten ist dies unerlässlich. Bei Übernahme der Kosten für den Erwerb des Omnibusführerscheines durch das Omnibusunternehmen erklären sich manche Mechaniker bereit, diese Prüfung abzulegen.

Dadurch besteht die Möglichkeit, Werkstattpersonal zur personellen Entlastung der Saisonspitzen einzusetzen. In der Hochsaison, wenn ein Großteil der Fahrzeuge kontinuierlich über Tage hinweg vom Heimatstandort entfernt ist, kann die Werkstatt mit einer kleineren Besatzung auskommen. Die hierdurch freigewordenen und mit Omnibusführerschein ausgerüsteten Mechaniker fahren beispielsweise Reisen zur Entlastung der Wochenendspitzen in der Hochsaison. Vielfach sind in der Werkstatt ehemalige Omnibusfahrer tätig, die aus gesundheitlichen oder Altersgründen nicht mehr dauernd den anstrengenden Fahrerberuf ausüben wollen. Kurzfristig und zur Entlastung von Saisonspitzen sind diese Betriebsangehörigen einverstanden, als Fahrer aushilfsweise in der Hochsaison tätig zu sein. Darüber hinaus besteht bei Bedienung von Linienverkehren die Möglichkeit, daß dieses Werkstattpersonal zur Bewältigung der morgendlichen und abendlichen Verkehrsspitzen im Berufs- und im Schülerverkehr eingesetzt wird, ohne daß hierfür vom Unternehmen zusätzliche Omnibusfahrer engagiert werden müssen. Die Arbeit in der Werkstatt wird für den jeweiligen Zeitraum unterbrochen bzw. die Arbeitszeit kann entsprechend verkürzt werden.

bac) Büropersonal

Für das Büropersonal sind die Auswirkungen saisonaler

Schwankungen im Fremdenverkehr weniger gravierend. Zwar ist es möglich, daß bei Vorhandensein eines eigenen Reisebüros Personal bei Bedarf zwischen diesem und dem mehr administrativen Bereich des Omnibusunternehmens eingesetzt wird. Im übrigen sind die Anpassungsmöglichkeiten hier eher gering. Weibliche Angestellte können aber als Busbegleiterinnen oder Stewardessen zu Saisonspitzen und Urlaubszeiten eingesetzt werden. Die hierbei verrichteten Überstunden werden jedoch nicht ausbezahlt, sondern in der Nachsaison als zusätzliche Urlaubstage verrechnet.

Scheiden erfahrene und bewährte Fahrer aus dem aktiven Fahrdienst aus, so ergeben sich bei entsprechender Eignung Einsatzmöglichkeiten im Bereich der Akquisition. Die Kenntnis der Branche, der beliebten Reiseziele und vor allem der Wünsche von Omnibusreisenden sind für eine Beschäftigung im Absatzbereich ausschlaggebend.

Treten nun beim Fahrpersonal saisonale Engpässe auf, so können auch diese Akquisiteure selbstverständlich für kurze Zeit zur Entlastung herangezogen werden, sofern der hierzu notwendige Omnibusführerschein regelmäßig verlängert wurde.

bb) Einstellung von Saisonpersonal bzw. Aushilfsfahrern

Theoretisch läßt sich saisonalen Schwankungen im Personalbereich am einfachsten dadurch begegnen, daß der Personalbestand kurzfristig dem jeweiligen Beschäftigungsgrad angepaßt wird. Aus den erwähnten arbeitsrechtlichen Gründen ist dies jedoch weder möglich noch sinnvoll.

Dennoch gibt es Möglichkeiten, den Spitzenbedarf an Fahrpersonal in der Hochsaison durch Einstellung von Saisonpersonal bzw. Aushilfsfahrern zu decken. Dies setzt selbstverständlich voraus, daß dieses Personal die erforderliche

Verantwortung und Routine zum Lenken eines mit Fahrgästen besetzten Omnibusses aufweist.

In der Praxis sind hierfür beispielsweise Bundeswehrsoldaten, LKW-Fahrer und Personen anderer Berufe, die Inhaber eines Omnibusführerscheines sind, geeignet. Diese sind gern bereit, während ihrer Urlaubszeit oder an freien Wochenenden Tagesfahrten und kurze Rundreisen zu fahren, um sich dadurch zusätzlich etwas zu verdienen.

Durch langjährige Zusammenarbeit mit diesen Aushilfsfahrern hat das Omnibusunternehmen die Möglichkeit, sich einen konstanten Kreis kurzfristig einsetzbarer, nicht zum Stammpersonal gehörender Fahrer zu schaffen. Da diesen Personen nur der Lohn für effektiv geleistete, produktive Fahrstunden bezahlt wird, tritt hierbei keine zusätzliche Belastung im Fixkostenbereich auf.

Denkbar wäre ein Ausgleich saisonaler Schwankungen im Personalbereich auch durch die Beschäftigung von Saisonpersonal, d.h. von Fahrern, die nur von Juni bis September arbeiten und dann das Unternehmen bis zum Beginn der nächsten Saison wieder verlassen. Abgesehen von ausländischen Fahrern, die im nächsten Punkt behandelt werden sollen, ist hier vor allem an Personen zu denken, die in einer Branche mit gegenläufiger Saison beschäftigt sind. Als Beispiel sei hier nur an die Beschäftigten in ausgesprochenen Wintersportregionen gedacht.

Ferner sind Fälle bekannt, in denen Fahrer kommunaler Verkehrsbetriebe, die keinen Gelegenheitsverkehr betreiben, in der Hochsaison privaten Omnibusunternehmen ihre Dienste anbieten. Hierbei haben diese Fahrer die Möglichkeit guter Verdienstchancen (Spesen) und Abwechslung vom eintönigeren Liniendienst. Nach der Saison können sie bei ihrem kommunalen Omnibusunternehmen wieder im Liniendienst tätig

sein. Der Vorteil, den kommunale Verkehrsbetriebe aus solchen Regelungen ziehen können, wird bei der Beschreibung von Kooperationsmöglichkeiten behandelt.

bc) Einstellung von ausländischem Personal

Die Einstellung von ausländischem Personal kann auch dazu beitragen, saisonale Schwankungen im Personalbedarf privater Omnibusunternehmen auszugleichen. Ausländische Fahrer sind darüber hinaus durch die Beherrschung meist einer Fremdsprache und der deutschen Sprache besonders geeignet, im Incoming- und Outgoing-Tourismus eingesetzt zu werden.

Wesentliche Bedeutung im Hinblick auf Anpassungsmöglichkeiten an Saisonschwankungen hat das Bestreben dieser Fahrer, durch vollen Einsatz während der Saison den Hauptteil ihres angestrebten Jahreseinkommens zu verdienen. Hierzu tragen die hohen Verdienstmöglichkeiten während der Hochsaison durch Grundlohn und Spesen sowie die nicht unbedeutenden Nebenverdienste durch Trinkgelder und Provisionen aus Einkäufen der Fahrgäste bei. Sinken nach der Hauptsaison die Verdienstmöglichkeiten aufgrund des Nachlassens großer Touren, so kehren diese Fahrer in ihre Heimatorte zurück. Entsprechend der jeweiligen Marktlage ist es ihnen möglich, auch branchenfremde Beschäftigungen am Heimatort auszuführen oder in Ausnahmefällen sogar Arbeitslosenunterstützung zu beantragen.

Für private Omnibusunternehmen ist hier eine echte Möglichkeit zum Ausgleich der Beschäftigungsschwankungen gegeben. Wird mit Hilfe ausländischen Personals der Spitzenbedarf der Saison gedeckt, so kündigen diese Fahrer bei Nachlassen der Nachfrage und entlasten hierdurch die Kostensituation des Unternehmens.

Die Einstellung ausländischen Werkstattpersonals bzw. die

vertragliche Sicherung von Werkstattkapazitäten im Ausland kann besonders für solche Omnibusunternehmen von Bedeutung sein, deren Fahrten bestimmte Stationen im Ausland regelmäßig berühren.

Die saisonale Einstellung von Personal im Ausland gewährleistet sofortige Ausführung anfallender Reparaturen und Wartungsarbeiten und stellt die rasche Behebung von Schäden während der Tour sicher. Schnelle Anwesenheit betriebseigenen ausländischen Werkstattpersonals trägt im Ausland dazu bei, hohe Anreisekosten des Stammpersonals zu vermeiden, Liegezeiten und damit die Notwendigkeit eventuellen Anmietens fremder Fahrzeuge zur Fortführung der Reise zu verhindern.

bd) Außerbetriebliche Beschäftigung von Stammpersonal nach der Saison

Neben der bereits beschriebenen Möglichkeit des Einsatzes von Fahrern im eigenen Linienverkehr und der eigenen Werkstatt bestehen weitere Anpassungsmöglichkeiten durch außerbetriebliche Beschäftigung von Stammpersonal in Zeiten schwacher Auslastung.

Als Partner hierfür eignen sich vor allem große städtische Verkehrsunternehmen, deren saisonale Spitzen im Linienverkehr einen erhöhten Personalbedarf erfordern. Gelingt es privaten Omnibusunternehmen, mit derartigen Verkehrsunternehmen zusammenzuarbeiten, so können beide von solch einer Regelung profitieren.

Ohne besondere Probleme ist diese Lösung denkbar, wenn sich beide Unternehmen am gleichen Ort bzw. in unmittelbarer Nachbarschaft befinden. Ein Personalaustausch über weitere Entfernungen kann an den Widerständen der Fahrer aus sozialen Gründen scheitern.

Weniger gebräuchlich ist der Einsatz der Fahrer während der Nachsaison in Unternehmen anderer Branchen. Nur selten sind Omnibusfahrer bereit, in dieser Zeit Lastkraftwagen zu fahren oder gänzlich andere Arbeiten zu verrichten.

Bekannt ist ferner das Beispiel eines kleinen ländlichen Omnibusunternehmens, das, hauptsächlich vom Wochenendgeschäft lebend, unter der Woche ein Getränke-Auslieferungsunternehmen betreibt. Zwar sind hierzu zusätzliche LKWs notwendig, doch können Fahrer und Werkstatt sowie die Verwaltung gleichmäßig ausgelastet werden.

c) Anpassungsmöglichkeiten im Investitionsbereich

Im Investitionsbereich privater Omnibusunternehmen kann untersucht werden, inwiefern investitionspolitische Entscheidungen einen Beitrag zum Ausgleich saisonaler Schwankungen liefern können. Hierbei soll hauptsächlich geprüft werden, welche Anpassungsmöglichkeiten Art, Umfang und Zeitpunkt von Investitionen bieten.

Omnibusunternehmen sind investitions-intensive Dienstleistungsunternehmen.¹⁾ Gelingt es privaten Omnibusunternehmen, durch Ausschöpfung quantitativer und qualitativer Anpassungsmöglichkeiten im Investitionsbereich die finanzielle Belastung durch den Fahrzeugpark zu reduzieren, so können hierdurch Fixkosten gesenkt werden. Der hohe Anteil der vom Beschäftigungsgrad unabhängigen Fixkosten ist, wie bereits erwähnt, einer der Hauptfaktoren der betriebswirtschaftlichen Problematik privater Omnibusunternehmen.

1) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 12 ff., sowie o.V., Die deutschen Omnibusse und ihre wichtigsten Daten, a.a.O., S. 394 f.

ca) Quantitative Anpassung im Bereich des Fahrzeugparks

Strukturelle Überkapazitäten sind eines der Kennzeichen investitions-intensiver und kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe.¹⁾ Die Ausrichtung der Kapazität auf Nachfragespitzen gehört mit zu den vorrangigsten Problemen von Omnibusunternehmen. Kann jedoch gezeigt werden, daß quantitative Anpassung an saisonale Nachfrageschwankungen möglich ist, so kann ebenfalls von einer Reduzierung der Fixkosten ausgegangen werden.

Variation der Größe des Fahrzeugparkes, d.h. Ausrichten der Anzahl der Fahrzeuge an das jeweilige saisonale Ausmaß der Nachfrage, ist für Omnibusunternehmen zwar von großer Bedeutung, doch nicht einfach durchzuführen.

Geht man davon aus, daß private Omnibusunternehmen bemüht sind, zu einem bestimmten Zeitpunkt genau die Anzahl an Omnibussen bereitzustellen, die notwendig sind, um die bestehende Nachfrage zu bedienen, so ist hierbei zu unterscheiden, ob es sich ausschließlich um eigene Fahrzeuge oder auch um angemietete Omnibusse handelt.

Sehr kurzfristige Anpassungsmöglichkeiten ergeben sich durch die Anmietung, d.h. Subcharter der Omnibusse anderer Unternehmen, soweit diese zum gewünschten Zeitpunkt Fahrzeuge freistellen können. Da es für ein Omnibusunternehmen wirtschaftlich nicht vertretbar ist, die Kapazität auf absolute Saisonspitzen, die nur einige Tage im Jahr in dieser Höhe bestehen, auszurichten, ist Anmietung eine denkbare Möglichkeit der Anpassung.²⁾ Nicht zu übersehen

1) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 16 f.

2) Siehe hierzu die Ausführungen zur Möglichkeit der partiellen oder totalen Standortverlagerung von Produktionsfaktoren bei Omnibusunternehmen.

ist allerdings, daß angemietete Omnibusse, d.h. die Mietkosten, variable Kosten darstellen und somit die Fixkostensituation nicht belasten. Da aber Omnibusse hauptsächlich in der Hochsaison angemietet werden, in der freie Kapazitäten im allgemeinen sehr rar sind, ist auch der Mietpreis meist überdurchschnittlich hoch, so daß der Umsatz solcher Fahrten oft kaum die Mietkosten deckt. Dennoch ist es meist aus Prestigegründen unerläßlich, die bestehende Nachfrage in vollem Umfange zu bedienen, selbst wenn hierzu fremde Fahrzeuge notwendig sind.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Anmietung fremder Omnibusse für die Zeit der gesamten Hochsaison. Da diese Mietverträge jedoch meist auf der Basis fester Tagespauschalen geschlossen werden, ergeben sich neben den hohen Saisonpreisen Probleme der Auslastung dieser Fahrzeuge bei Auftreten kleiner Nachfrageschwankungen während der Hochsaison.

Bedient ein privates Omnibusunternehmen neben Gelegenheitsverkehren auch Linienverkehre als Anpassungsmöglichkeit, so ist eine Verlagerung der Fahrzeuge je nach Bedarf zwischen beiden Bereichen denkbar. Es muß allerdings bedacht werden, daß Reisebusse nach Erfüllung bestimmter gesetzlicher Auflagen des Technischen Überwachungsvereins für den Linienverkehr zugelassen werden können, reine Linienbusse aufgrund der Bequemlichkeitsbedürfnisse der Fahrgäste dagegen kaum im Gelegenheitsverkehr einzusetzen sind. Gedanken zur zweckmäßigen Zusammensetzung des Fahrzeugparks nach Linienbussen und Reisebussen werden in einem späteren Punkt dargelegt.

Legt ein privates Omnibusunternehmen seinen Fahrzeugpark für die Bedienung von Linienverkehr und Gelegenheitsverkehr schwerpunktmäßig auf Reisebusse aus, so hat es die Möglichkeit, zu Zeiten starker Auslastung im Fremdenverkehr einen Großteil der Fahrzeuge im Gelegenheitsverkehr

einzusetzen. Der entstehende Mangel an Linienfahrzeugen kann durch Anmietung bei kommunalen Verkehrsbetrieben ausgeglichen werden. Da die gesamte Hochsaison im Fremdenverkehr sich ungefähr mit dem Zeitraum deckt, in dem in den verschiedenen Bundesländern Schulferien sind, ergibt sich durch überschüssige Kapazitäten im Schüler- und im Berufsverkehr die Möglichkeit, diese temporär überflüssigen Linienfahrzeuge anzumieten. Natürlich muß damit gerechnet werden, mit kommunalen Verkehrsbetrieben verschiedener Bundesländer zusammenzuarbeiten, um durch die gestaffelten Ferientermine den gesamten Zeitraum der Hochsaison abdecken zu können. Nach Beendigung der Hochsaison können diese Fahrzeuge sofort wieder den kommunalen Verkehrsbetrieben zurückgegeben werden. Solches Verhalten bedeutet aber, daß Reisebusse in der Vor- und Nachsaison teilweise zum Einsatz im Linienverkehr herangezogen werden müssen, auch wenn die Fahrzeuge unter Kapazitäts- und Kostenaspekten im Linienverkehr ungünstigere Produktionsvoraussetzungen liefern.

Gelingt es einem privaten Omnibusunternehmen, einen Teil seiner Linienbusse während der Herbst- und Wintermonate an kommunale Verkehrsbetriebe, die dann ihre Hochsaison haben, zu vermieten, so besteht im Extremfall der Zwang, Linienverkehr und Gelegenheitsverkehr in der Vor- und Nachsaison überwiegend mit Reisebussen durchzuführen.

Neben der Anpassung der Anzahl der Fahrzeuge an den jeweiligen Bedarf durch Miete oder Vermietung von oder an fremde Unternehmen besteht die theoretische Möglichkeit, durch An- und Verkauf eigener Fahrzeuge den für einzelne Zeiträume notwendigen Fahrzeugbestand bereitzustellen. Doch sind hierfür die Möglichkeiten eher beschränkt und, zumindest kurzfristig betrachtet, kaum realisierbar.

Neue oder gebrauchte Fahrzeuge für den Beginn der Saison zu bestellen und sie nach Ablauf derselben wieder zu ver-

kaufen, stellt zwar eine Entlastung des Spitzenbedarfs dar, doch sind die hierbei anfallenden Kosten, vor allem die Verluste beim Verkauf des Fahrzeuges am Ende der Saison, zu hoch, um diese Möglichkeit ernsthaft in Betracht zu ziehen.

Entscheidend für all jene Überlegungen ist eine stete Prüfung der kostenmäßigen Konsequenz solcher Maßnahmen. Solche Maßnahmen sind in diesem Sinne Anpassungsmöglichkeiten, die zu einer Senkung der vom Beschäftigungsgrad unabhängigen Fixkosten führen und dadurch geeignet sind, das erwerbswirtschaftliche Ziel privater Omnibusunternehmen zu sichern.

Kostenvergleiche sind auch Grundlage der Überlegungen eines Omnibusunternehmens, das versucht, einen gewissen Ausgleich struktureller Überkapazitäten dadurch zu erreichen, daß es nicht auslastbare Kapazitäten in der Nachsaison stilllegt. Den Einsparungen an Kfz-Steuer und Kfz-Versicherung für den Zeitraum der Stilllegung stehen die Kosten für An- und Abmeldung der Fahrzeuge gegenüber. Darüber hinaus fallen eventuell Kosten für einen geschützten Abstellplatz an.

cb) Qualitative Anpassung im Bereich des Fahrzeugparkes

Investitionspolitische Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen im Bereich des Fahrzeugparkes teilen sich unter qualitativen Aspekten in zwei Hauptkomponenten. Während die eine durch Ausstattung, Komfort und technische Eigenschaften des Omnibusses dazu beiträgt, neue Kundenkreise anzusprechen und somit die Nachfrage zu stabilisieren, bezieht sich die andere mehr auf die Beschaffenheit des Fahrzeuges im Hinblick auf rationellere Produktion und Austauschbarkeit der Omnibusse.

cba) Beschaffung vielseitig verwendbarer Omnibusse

Mit der Variation der Größe des Fahrzeugparkes hängt die Möglichkeit einer qualitativen Anpassung eng zusammen. Linienbusse und Reisebusse sind in ihrer technischen Konzeption, bedingt durch die Unterschiedlichkeit der anfallenden Aufgaben, gänzlich verschieden beschaffen.

Stadt-Linienbusse sind dafür bestimmt, auf kürzeren Strecken möglichst vielen Fahrgästen Platz zu bieten. Da es sich hierbei um vorwiegend kürzere Fahrzeiten handelt und die Massenhaftigkeit des Beförderungsangebotes pro Omnibus vor der Bequemlichkeit der Beförderung steht, müssen Linienbusse ihr Sitzplatzangebot zugunsten einer erhöhten Anzahl an Stehplätzen reduzieren.¹⁾ Ferner sind Sitzplätze in Linienbussen aus Gründen der Sauberhaltung und Beschädigungsanfälligkeit sehr einfach gehalten. Sonstige Sondereinrichtungen wie Haltestangen und Halteschlaufen dienen der Einhaltung von Sicherheitsvorschriften.

Reisebusse sind dagegen für die Beförderung von Fahrgästen über längere Distanzen ausgelegt. Die in extremen Fällen oft über Wochen dauernden Reisen setzen voraus, daß die Fahrzeuge den Bequemlichkeitsbedürfnissen der Fahrgäste angepaßt sind.

Die Ausrüstung solcher Reisebusse mit bequemen, gepolsterten Sitzen, geräuschkämpfenden Teppichen, großen Kofferräumen, hoher Motorleistung, guter Federung und gutem Fahrverhalten stellt qualitative Anforderungen an das Fahrzeug, die in einem Linienbus nicht denkbar und ökonomisch auch nicht sinnvoll wären.

Sollen investitionspolitische Entscheidungen dazu beitra-

1) Vgl. Burkert, Der Standard-Überland-Omnibus, in: Verkehr und Technik, Sonderheft 1973, S. 16.

gen, Anpassungsmöglichkeiten aufgrund qualitativer Merkmale von Omnibussen zu schaffen, so kann dies hauptsächlich unter zwei Aspekten geschehen. Zuerst kann versucht werden, Omnibusse zu beschaffen, die in gewissem Umfang geeignet sind, den unterschiedlichen Ansprüchen der Personenbeförderung im Linienverkehr u n d im Gelegenheitsverkehr gerecht zu werden. Darüber hinaus muß die Beschaffung von Omnibussen unter dem Gesichtspunkt erfolgen, daß diese Fahrzeuge zur eventuellen Vermietung an andere Omnibusunternehmen zum Einsatz im Linienverkehr bzw. Gelegenheitsverkehr dienen.

In beschränktem Umfang kann der Standard-Überlandlinien-Omnibus die Forderung nach Bedienung von Linienverkehrs- und Gelegenheitsverkehrsnachfrage erfüllen. Dieser Omnibustyp wurde für die speziellen Erfordernisse der Überlandlinien konzipiert¹⁾, d.h. Beförderung von Personen in der Fläche. Damit werden in geringem Ausmaß Elemente von Stadtlinienverkehr und Gelegenheitsverkehr in einer Verkehrsart vereint. Omnibusse wie der STÜLB müssen daher darauf eingerichtet sein, verstärkte Nachfrage während der Berufsverkehrszeiten bewältigen zu können und gleichzeitig den Erfordernissen von Überlandfahrten gewachsen zu sein. Durch die Kombination von 53 Sitzplätzen und 48 Stehplätzen sowie die notwendige technische Auslegung auf höhere Geschwindigkeiten außerhalb der Stadtbereiche wird diesen Forderungen Rechnung getragen. Zum wechselseitigen Einsatz im Linienverkehr und im Gelegenheitsverkehr erscheint dieser Omnibus zumindest geeignet. "Aufgrund seiner Größe, Attraktivität und Leistung bietet er zugleich günstige Voraussetzungen für eine Verwendung im Gelegenheitsverkehr."²⁾

1) Vgl. Burkert, Der Standard-Überlandlinien-Omnibus, a.a.O., S. 16 ff.

2) Burkert, Der Standard-Überlandlinien-Omnibus, a.a.O., S. 17.

Anpassungsmöglichkeiten an saisonale Schwankungen durch Einsatz von STÜLBs während der Hochsaison im Gelegenheitsverkehr und ansonsten als Linienverkehrsfahrzeug sind unter den beschriebenen Vorbehalten gegeben. Obwohl dieses Fahrzeug im Linienverkehr fast 100 Personen befördern kann, ist es im Gelegenheitsverkehr für die Durchführung kurzer Tagesausflüge, Fahrten von Sportvereinen, Schülerausflügen etc. ebenfalls geeignet. Natürlich werden die Bequemlichkeitsbedürfnisse der Fahrgäste nicht in vollem Umfang erfüllt, doch stellt der STÜLB sicherlich eine Kompromißlösung dar.

Neben dem STÜLB hat der Verband Öffentlicher Verkehrsbetriebe (VÖV) die Entwicklung eines einheitlichen Stadt-Linienbusses initiiert. Die Ausrichtung des Linienbus-Parks auf solche Fahrzeugmuster erleichtert sicherlich den Austausch der Busse zum Zwecke der Vermietung an andere Unternehmen. Pflege, Wartung und Reparatur einheitlicher Fahrzeugtypen vereinfachen die teilweise vollmechanischen Arbeitsgänge erheblich und sind damit problemlos auch für solche Mietwagen anzuwenden.

Reisebusse sind im allgemeinen weniger standardisiert. Herstellerfirmen achten im Gegenteil bewußt darauf, die Fahrzeuge so zu bauen, daß die Eigenschaften und die Besonderheiten der Fahrzeuge Präferenzen bei Omnibusunternehmen erzielen. Grundsätzlich kann dennoch festgestellt werden, daß qualitativ gute Fahrzeuge auch im Reiseverkehr vielseitig eingesetzt werden können, da sie allen Kundenansprüchen genügen.

cbb) Stabilisierung der Fremdenverkehrsnachfrage durch Beschaffung qualitativ hochwertiger Reisebusse

Sollen Omnibusreisen attraktiv sein und neben dem traditionellen Omnibusreisenden weitere Kundenkreise anspre-

chen, so müssen diese Reisen dem Standard modernen Reisekomforts entsprechen. Hierzu ist es notwendig, das Image des Omnibusses nicht allein durch Werbung und Public Relations zu verbessern, sondern dem Reisenden diesen gewandelten Stil auch in der Praxis zu bieten. Wie früher bereits beschrieben, ist dadurch die Möglichkeit der Stabilisierung der Nachfrage und die Erschließung weiterer Märkte gegeben.

Die qualitative Anpassung des Fahrzeugparks im Reisesektor aufgrund des nachfrageorientierten Marketingdenkens¹⁾ privater Omnibusunternehmen findet ihren Niederschlag in den investitionspolitischen Entscheidungen.

Obwohl die Forderung nach neuen und qualitativ hochwertigen Omnibussen erhoben wird, muß doch jedes Unternehmen aufgrund des hohen Investitionsbedarfs der Fahrzeuge zunächst die Frage prüfen, inwiefern gebrauchte, billigere Fahrzeuge ebenso geeignet sind wie neue. Befindet sich ein junges Unternehmen beispielsweise in der Aufbauphase und ersetzt alte und unmoderne Reisebusse durch neuere gebrauchte, so bedeutet dies vielleicht in seinem Einzugsbereich den Grundstein des erhofften und geforderten Imagegewinns. Andere Unternehmen versuchen, dieses fortschrittliche Image durch Ankauf der modernsten und äußerst investitionsintensiven doppelstöckigen Luxusbusse zu erreichen.

Sicherlich erfordert die Modernisierung des Fahrzeugparks für den Reiseverkehr hohe Investitionen. Ohne diese Maßnahmen werden Omnibusreisen in der Zukunft ihren Marktanteil gegenüber dem wachsenden Konkurrenzangebot alternierender Verkehrsmittel nicht verteidigen oder ausbauen können.

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 30 ff.

cbc) Beschaffung von Omnibus-Sonderanfertigungen für Großkunden

Großkunden privater Omnibusunternehmen, d.h. beispielsweise Incoming-Veranstalter, Kaufhäuser mit eigenen Reiseabteilungen, große Reisebüros, Sportgeschäfte etc., stellen oft aufgrund ihrer Marktposition besondere Bedingungen bezüglich der Gestaltung der Fahrzeuge. Die Bemühungen, solche Großkunden zu gewinnen und damit ein stabilisierendes Element in der jährlichen Fahrzeugauslastung zu erhalten, basieren unter anderem auf der Erfüllung dieser Forderungen.

Solche Kunden, gerade aber Incoming-Veranstalter, wissen meist genau über Ansprüche und Wünsche ihrer ausländischen Reisenden Bescheid. Diese Kenntnisse werden von ihnen auf der einen Seite in der Werbung für Reisen (der Omnibus als Bestandteil des Package ist hierin eingeschlossen) verwertet, auf der anderen Seite ergeben sich hieraus konkrete Forderungen bzw. Qualitätsansprüche an das Omnibusunternehmen.

Unter Sonderanfertigung von Reisebussen sollen alle Änderungen oder Zusätze verstanden werden, die speziell nach den Wünschen des Kunden ausgeführt werden, vom eigentlichen Serienprogramm des Omnibusherstellers aber abweichen.

Gebräuchlich sind in der Praxis vor allem Sonderlackierungen der Fahrzeuge in den Farben, die der Veranstalter wünscht. Auch Aufschriften und Firmenzeichen können berücksichtigt werden. Die Ausstattung der Reisebusse mit WC, Kühlschrank, Air Condition und Fernsehen ist ohne Problematik zu bewältigen, falls dies gewünscht wird. Aber auch gravierendere Änderungswünsche, wie z.B. die Vergrößerung der Kofferräume¹⁾ und die Verwendung möglichst großer Seitenscheiben, können auf Verlangen des Kunden er-

1) In diesem Fall mußte darauf Rücksicht genommen werden,

füllt werden.

Die Ausführung dieser Sonderanfertigungen verursacht teilweise erhebliche Kosten. In vielen Fällen beteiligt sich der Kunde an den entstandenen Kosten oder sichert dem Omnibusunternehmen eine bestimmte Auslastung des Fahrzeuges zu. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, daß sich der Großkunde eines Reisebusses, der nach seinen Vorstellungen und Wünschen speziell gebaut bzw. ausgerüstet wurde, über einen längeren Zeitraum hinweg bedient. Voraussetzung hierfür ist selbstverständlich die Einigung über einen für beide Teile befriedigenden Preis pro gefahrenem Buskilometer.

d) Anpassungsmöglichkeiten im Bereich der Leistungserstellung

Zur Charakterisierung privater Omnibusunternehmen als investitions-intensive und kundenpräsenz-bedingte Dienstleistungsbetriebe wurde im ersten Hauptteil der Arbeit die Besonderheit der Leistungserstellung ausführlich behandelt. Wie beschrieben, kann die Dienstleistung (Beförderungsleistung) erst dann erstellt werden, wenn der Fahrgast präsent ist. Dadurch wird ein Vorproduzieren oder Lagern der Leistung unmöglich.

Untersucht man nun die Anpassungsmöglichkeiten an saisonale Nachfrageschwankungen im Bereich der Leistungserstellung, so muß davon ausgegangen werden, daß das Omnibusunternehmen zu Zeiten höchster Nachfrage und bei gegebenem Fahrzeugpark bemüht sein muß, ein Optimum an Beförderungskapazität bereitzustellen.

daß amerikanische Touristen während ihrer Europa-Trips mit zwei Koffern reisen. Bei 50 Reisenden ergibt sich die Notwendigkeit, 100 Koffer zu befördern, wozu herkömmliche Konstruktionen nicht ausreichen.

Diese Forderung erscheint als selbstverständlich, doch ergibt sich in der Praxis eine Vielzahl möglicher Hemmnisse, deren Überwindung Anpassungsvermögen erfordert. Gelingt es, solche Widerstände und Belastungen der Leistungserstellung in die Zeit vor bzw. nach der Hochsaison zu verlagern, so kann während der Hauptbelastung die vorhandene Kapazität voll bereitgestellt werden. Ökonomische Auswirkungen dieser Bemühungen zeigen sich in der Vermeidung zusätzlicher Kosten durch eventuell notwendige Fremdanmietungen, Liegezeiten von Omnibussen, Überstunden der Werkstatt usw.

Auf diese Weise kann auch im Bereich der Leistungserstellung ein Beitrag zur Erreichung des erwerbswirtschaftlichen Zieles geleistet werden.¹⁾

da) Elastische Gestaltung des Einsatzplanes

Der Einsatzplan eines Omnibusunternehmens dient der Koordinierung von Fahrern und Fahrzeugen zur rationellen Ausführung aller täglich anfallenden Fahrten.

Im allgemeinen wird der endgültige Einsatzplan erst kurzfristig vor den jeweiligen Einsatzterminen erstellt. Nur wenn exakte Daten über die Nachfrage zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Zeitraum feststehen, ist es sinnvoll, einen Einsatzplan aufzustellen.

Dennoch muß dieser Plan so elastisch sein, daß trotz eventuell kurzfristig auftretender Änderungen, wie beispielsweise Fahrzeugausfälle, Krankmeldungen von Fahrern oder zusätzliche Nachfrage, ein reibungsloser Betriebsablauf gewährleistet werden kann. Verstärkt werden Probleme die-

1) Siehe hierzu auch Meier-Sieden, M., Die Auftragsauswahl in Betrieben des Gelegenheitsverkehrs, Verkehrswissenschaftliche Studien 22, Göttingen 1973, S. 39 f.

ser Art, wenn ein Unternehmen Linienverkehre und Gelegenheitsverkehre betreibt. Im Einsatzplan ist dann zu berücksichtigen, daß gewisse Fahrzeuge nur für den Linienverkehr geeignet sind, andere reine Reisebusse sind und darüber hinaus noch beidseitig verwendbare STÜLBs vorhanden sind.

Ebensolche Überlegungen sind beim Fahrpersonal anzustellen. Nicht alle Fahrer sind beispielsweise geeignet, auf langen Europatouren eingesetzt zu werden. Hierzu sind Erfahrung und in gewissem Umfang Sprachkenntnisse nötig. Andere Fahrer wollen aufgrund ihrer familiären Verhältnisse keine Touren fahren, die eine wochenlange Abwesenheit vom Heimatort erfordern, und begnügen sich deshalb mit kürzeren Wochenendfahrten und Tagesausflügen. Eine weitere Gruppe von Fahrern spezialisiert sich gänzlich auf Fahrten im Linienverkehr.

Für die Fahrdienstleitung ergeben sich bei der Einsatzplanung oftmals Probleme bei der Einteilung der Fahrer, obwohl davon ausgegangen werden muß, daß alle Fahrer in Engpaßsituationen die geforderte Arbeitsleistung erbringen müssen.

Die Berücksichtigung dieser personellen und kapazitativen Besonderheiten eines jeden Unternehmens bei der Erstellung des Einsatzplanes verhindert Widerstände bei der Bereitstellung und der Ausführung der Beförderungsleistung.

Darüber hinaus ermöglicht eine elastische Einsatzplanung die Koordination auszuführender Fahrten in der Weise, daß Omnibusse unter Vermeidung unnötiger Leerkilometer und ohne Zeitverlust nach Beendigung eines Fahrauftrages für den nächsten bereitgestellt werden müssen.

Mit diesen allgemeinen Feststellungen ist jedoch nicht umfassend geklärt, wie ein Einsatzplan elastisch gestaltet wird. Elastische Einsatzpläne erfordern kurzfristig

relevante, fallweise Entscheidungen, für die es aufgrund der ständig wechselnden Situationen im Omnibusunternehmen keine generellen Lösungsmöglichkeiten gibt.

Verantwortlich für den Einsatz der Omnibusse und damit für rasche Anpassung an mögliche Beeinträchtigungen eines optimalen Fahrzeugeinsatzes ist der Fahrdienstleiter. Seine jahrelange Praxis, Erfahrung und Fingerspitzengefühl tragen dazu bei, die Probleme im Bereich des Fahrdienstes zu meistern.

db) Gewährleistung der vollen Einsatzbereitschaft in der Hochsaison

Die Fahrdienstleitung privater Omnibusunternehmen richtet sich in ihrer Einsatzplanung zwar auf die Besonderheiten der "Produktionsfaktoren" und Störungen des Betriebsablaufes ein, doch muß sie, besonders in der Hochsaison, von einer vollen Einsatzbereitschaft des Personals und der Omnibusse ausgehen können.

Notwendige Maßnahmen im Personalbereich wurden bereits in einem früheren Punkt beschrieben, so daß nunmehr die Einsatzbereitschaft der Fahrzeuge diskutiert werden kann.

Ausgangspunkt möglicher Maßnahmen ist eine Untersuchung derjenigen technischen Erfordernisse, die der notwendigen vollen Einsatzbereitschaft entgegenstehen könnten. Hierbei sind in erster Linie die regelmäßig anfallenden Arbeiten für Wartung, Pflege, Reinigung und Kleinreparaturen an den Fahrzeugen zu nennen. Darüber hinaus ergeben sich in einem größeren Unternehmen tägliche Reparaturen (gerade in der Zeit der vollen Auslastung), die einige Stunden in Anspruch nehmen können.

Um Ausfälle der Fahrzeuge zu verhindern und den Einsatz der Fahrzeuge zu gewährleisten, wird versucht, die Fahrzeuge nach Beendigung der Reise bzw. des Tagespensums,

also abends oder nachts, wieder einsatzfähig zu bekommen. Wichtig ist, daß am nächsten Morgen der Fahrgast ein einsatzbereites und funktionstüchtiges Fahrzeug benutzen kann.

Um ein Beispiel solcher Bemühungen zu geben, wird angenommen, daß einem Omnibus auf Europatour die Klimaanlage ausfällt. Sicherlich sind die Kunden auch bei hohen Temperaturen bereit, mit diesem Bus die Tagesetappe zu beenden. Gelingt es dem Omnibusunternehmen nicht, während der Nacht, also innerhalb von 12 Stunden, den Schaden zu beheben, so ist es z.B. bei manchen großen Auftraggebern vertraglich verpflichtet, einen gleichwertigen Ersatzbus zu liefern. Befindet sich die Reisegruppe in weit entfernten ausländischen Regionen, so entstehen dem Busunternehmen neben den Reparaturkosten auch Kosten für die Anmietung eines ausländischen Omnibusses. Dieser muß so lange gemietet werden, bis das eigene Fahrzeug wieder einsatzbereit ist.

Aus diesem Grunde hat es sich bewährt, daß große Omnibusunternehmen, die ihre Fahrzeuge in ganz Europa eingesetzt haben, an den Knotenpunkten des europäischen Fremdenverkehrs und speziell des Incoming-Verkehrs (z.B. Rom, Paris, Zürich, Amsterdam etc.) eigene Service-Stationen oder Werkstattdienststellen mit motorisierten Einsatzgruppen einrichten. Dann kann bei auftretenden Schäden schnellstens Hilfe geleistet werden. Zudem arbeiten solche Service-Stationen zuverlässiger und kostengünstiger als fremde Werkstätten.

Kleinere Reparaturen kann ein Fahrer meist selbst beheben oder wenigstens provisorisch bis zur endgültigen Reparatur am Heimatort versorgen. Ferner hat es sich bewährt, den Fahrern ein Verzeichnis von Werkstätten und befreundeten Omnibusunternehmen mitzugeben, die im Notfall stets bereit sind, schnell zu helfen. Damit ist gewährleistet, daß ein Großteil der anfallenden Reparaturen so ausgeführt werden kann, daß der Fahrgast keinerlei Unterbrechungen der Reise oder längere Aufenthalte in Kauf nehmen muß.

dc) Verlegung aufschiebbarer Reparaturen in die Zeit außerhalb der Saison

Viele der in einem Omnibusunternehmen anfallenden Reparaturen müssen umgehend erledigt werden, damit die Sicherheit der Fahrgäste nicht gefährdet wird. Andere Arbeiten am Fahrzeug lassen sich jedoch so lange aufschieben, bis es ein Nachlassen der Nachfrage zuläßt, Omnibusse aus dem Fahr-einsatz zu nehmen und für die Zeit der Reparatur in der Werkstatt festzulegen.

Gelingt es tatsächlich, Reparaturen und sonstige technische Arbeiten am Fahrzeug außerhalb der Saison zu legen, so kann ein weiterer Beitrag zur vollen Einsatzbereitschaft der Omnibusse in der Hochsaison geleistet werden.

Wichtigster Faktor dieser Bemühungen ist die Bereithaltung ganzer Ersatzaggregate. Durch den Austausch des schadhaf-ten Aggregates gegen das Ersatzaggregat wird die Zeit für den notwendigen Werkstattaufenthalt des Fahrzeuges mini-miert. Das schadhafte Aggregat kann später gründlich repa-riert und wiederum als Ersatzaggregat bereitgestellt werden. Damit wird die eigentliche Reparatur eines Fahrzeuges zeit-lich variabel gestaltet.

Einfachere Schäden am Fahrzeug, wie z.B. Lackschäden, be-einträchtigen die unmittelbare Funktionstüchtigkeit des Fahrzeuges nicht. Ihre Ausbesserung, sofern es sich nicht um sehr große Schäden handelt, kann auch nach der Saison in Angriff genommen werden.

Weitere Möglichkeiten bestehen in der vorbeugenden Repara-tur von Omnibussen. Dies bedeutet, daß Verschleißteile, Aggregate und sonstige störanfällige Einzelteile im Fahr-zeug vor dem Beginn der Saison ausgewechselt werden, um hierdurch Ausfälle während der Hochsaison zu vermeiden.

Selbst die Möglichkeit eines vorzeitigen Absolvierens der

regelmäßigen Untersuchungen beim Technischen Überwachungsverein kann dazu beitragen, Ausfalltage des Fahrzeuges während der Saison zu umgehen.

de) Auslastung der Werkstattkapazitäten durch Fremdreparaturen

Die Werkstatt eines privaten Omnibusunternehmens wird durch die saisonalen Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr ähnlich beeinflußt wie andere betriebliche Bereiche. Die ungleichmäßige Auslastung bereitgestellter Werkstattkapazitäten ist eine dieser Erscheinungen. Da Kosten für die Werkstatt nahezu unabhängig vom Beschäftigungsgrad anfallen, können durch bessere oder zusätzliche Beschäftigung Anpassungsmöglichkeiten geschaffen werden.

Grundsätzlich bieten sich im Werkstattbereich weitere Auslastungsmöglichkeiten durch Arbeiten an, die ohnehin Gegenstand der täglichen Beschäftigung sind. Dies bedeutet, daß beispielsweise eine Reparatur- und Servicebetreuung für Omnibusse angeboten werden kann. Ortsfremde Omnibusunternehmen machen von solchen Gelegenheiten gern Gebrauch, wie in einem der vorangegangenen Punkte bereits beschrieben wurde.

Ferner bestehen ähnliche Möglichkeiten für einen Reparaturdienst für die zumindest artverwandten Lastkraftwagen. Zwar sind Reparaturen beim LKW meist anders gelagert als beim Omnibus, doch sind durch das Vorhandensein der notwendigen Werkstatteinrichtungen (z.B. Hebebühne, Gruben, Bremsprüfstände etc.) die wichtigsten Voraussetzungen gegeben.

Infolge der Ausstattung mit Fachpersonal, Werkstatteinrichtungen und Spezialwerkzeugen sind die Werkstätten privater Omnibusunternehmen darüber hinaus bestens geeignet, freie Kapazitäten durch Reparatur bzw. Überholung defekter und alter Omnibusse auszulasten. Die Instandgesetz-

ten Fahrzeuge können dann als Gebrauchtfahrzeuge auf dem Markt verkauft werden oder bei technischer Eignung im eigenen Linien- oder Gelegenheitsverkehr Verwendung finden.

e) Anpassungsmöglichkeiten im Finanzbereich

Auswirkungen saisonaler Schwankungen im Fremdenverkehr zeigen sich deutlich im Finanzbereich privater Omnibusunternehmen. Ursache hierfür sind vor allem Faktoren, die das finanzielle Gleichgewicht des Unternehmens stören.

"Eine Betriebswirtschaft befindet sich im finanziellen Gleichgewicht, wenn sie zu jedem Zeitpunkt den fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt nachkommen kann. Diese Voraussetzung ist erfüllt, wenn die im Zeitpunkt zu leistenden Ausgaben nicht größer sind als die Summe der zu diesem Zeitpunkt anfallenden Einnahmen einschließlich der vorhandenen Zahlungsmittelbestände (dispositive Liquidität)."¹⁾

Störungen des finanziellen Gleichgewichts bei privaten Omnibusunternehmen treten nur zu Zeitpunkten auf, an denen die relativ konstant anfallenden Ausgaben nicht von den Einnahmen gedeckt werden können. Solche Situationen sind vor allem in der Vor- und Nachsaison zu erwarten, was aus der bisherigen Beschreibung der Anpassungsbedürfnisse in den Teilbereichen von Omnibusunternehmen hervorgeht.

Die Diskussion der Anpassungsmöglichkeiten im Finanzbereich hat sich demnach hauptsächlich mit der Frage zu beschäftigen, inwiefern die Beseitigung saisonal bedingter Liquiditätsengpässe möglich ist. Andere branchenspezifische Probleme von privaten Omnibusunternehmen im Finanzbe-

1) Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 44.

reich, die nur auf sekundäre Wirkungen der Nachfrageschwankungen zurückzuführen sind, sollen im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt werden.

ea) Ausstrahlungseffekte der Anpassungsmaßnahmen anderer betrieblicher Teilbereiche auf den Finanzbereich

Werden Maßnahmen zur Überwindung der Störungen des finanziellen Gleichgewichts von Omnibusunternehmen diskutiert, so dürfen hierbei die flankierenden Wirkungen der bisher beschriebenen Anpassungsmöglichkeiten in den übrigen betrieblichen Teilbereichen nicht übersehen werden.

All diese Maßnahmen zielen letztlich darauf ab, durch Steigerung der Umsatzerlöse oder Senkung der Kosten aufgrund rationellerer Produktion einen Beitrag zur Verbesserung der finanziellen Situation und zum Abbau der Einflüsse saisonaler Schwankungen zu liefern.

Um trotz starker saisonaler Schwankungen der Umsatzerlöse die Liquidität des Unternehmens jederzeit gewährleisten zu können, erscheint gerade der Einsatz solcher Maßnahmen als besonders wirkungsvoll, die einen höheren Verlauf der Umsatzkurve in der Vor- und Nachsaison zum Ziel haben. Andererseits können durch Senkung der Fixkosten ähnliche Effekte zur Sicherung des finanziellen Gleichgewichts erreicht werden. Erhöhungen der Umsatzerlöse in der Vor- und Nachsaison bei gleichzeitiger Senkung des Fixkosten-Niveaus führen über die hieraus resultierenden Veränderungen der Einnahmen und der Ausgaben zu einer Verminderung möglicher Liquiditätsengpässe.

Ausstrahlungseffekte für den Finanzbereich ergeben sich durch die Gesamtheit der Aktivitäten in den anderen betrieblichen Teilbereichen. "Auf dem Weg über produktions- und marktverkehrstechnische Daten ihrer Produktions-, Be-

schaffungs- und Absatzwirtschaft und über die Verwendungseigenschaften ihrer Produkte übt der Gegenstand der Unternehmen nicht nur Einflüsse auf ihren Kapitalbedarf, sondern auch auf ihre Finanzierungsmöglichkeiten aus."¹⁾ Der "Möglichkeitenrahmen der leistungswirtschaftlichen Aussichten"²⁾, der zur Beurteilung von Finanzierungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen herangezogen wird, erhält seine Ausprägung nicht zuletzt durch die Nutzung der gegebenen Anpassungsmöglichkeiten in den betrieblichen Teilbereichen. "Sowohl die naturalen, technischen und etwaigen institutionellen Grundlagen der leistungswirtschaftlichen Kostenverhältnisse des Unternehmens als auch die naturalen, technischen und bedürfnisbezogenen Grundlagen seiner potentiellen Absatzverhältnisse sind Bestimmungsfaktoren der Möglichkeiten, die hinsichtlich der Ertragsaussichten des Kapitaleinsatzes in seinem Gegenstandsgebiet bestehen."³⁾

Unter dem Einfluß der Wirkungen saisonaler Schwankungen kann es durchaus notwendig werden, potentielle Finanzierungsmöglichkeiten zur Überwindung von Liquiditätsengpässen auszuschöpfen. Zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit wird dann auch die Flexibilität des Unternehmens analysiert, mit der sie sich an die Unregelmäßigkeit ihrer Absatzmöglichkeiten anpaßt.

eb) Liquiditätspolitische Anpassungsmöglichkeiten an saisonale Nachfrageschwankungen

"Kann der Betrieb seinen fälligen Verbindlichkeiten nicht mehr nachkommen, so ist sein finanzielles Gleichgewicht ge-

1) Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 121.

2) Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 121.

3) Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 122.

stört, er ist illiquide geworden. Ist die Geldverlegenheit nur vorübergehender Natur, ... dann liegt eine Zahlungsstockung (Unterliquidität) vor, die mit Bankkrediten unter Umständen kurzfristig noch überbrückt werden kann. Das finanzielle Gleichgewicht ist aber nicht nur dann gestört, wenn der Betrieb zu wenig liquide Mittel hat, sondern auch eine Überliquidität, d.h. eine Zahlungsmitteldekung, die größer als der Zahlungsbedarf ist, ist für den Betrieb von Nachteil, da bei der in der Regel geringen Verzinsung der Liquiditätsreserven kein optimaler Einsatz eines Teils der finanziellen Mittel des Betriebes erfolgt." ¹⁾

Störungen des finanziellen Gleichgewichts, d.h. Phasen der Unterliquidität und der Überliquidität, wechseln sich aufgrund der saisonalen Schwankungen der Umsatzkurve in privaten Omnibusunternehmen ab. Zur Stabilisierung des finanziellen Gleichgewichts ist es daher notwendig, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, die die Sicherung der Liquidität gewährleisten. ²⁾

Ausgangspunkt soll zunächst die Phase der Unterliquidität sein, da sie für den Fortbestand des Unternehmens von größerer Bedeutung ist. Hier sind vor allem jene Möglichkeiten zu nennen, die auf eine Erhöhung der Einnahmen und Verminderung der Ausgaben durch zeitliche Verschiebung, d.h. Modifizierung der Zahlungsgewohnheiten, hinzielen.

Möglichkeiten der Verbesserung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens durch Steigerung des Umsatzes in der Vor- und Nachsaison durch Einsatz absatzpolitischer Instrumente wurden bereits erwähnt. In ihrer Auswirkung auf die Liquidität können diese Maßnahmen noch verstärkt werden,

1) Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1973, S. 494 ff.

2) Vgl. Hintner, O., Probleme der Finanzierung bei Fremdenverkehrsbetrieben, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 11./12. Jg. (1963/64), S. 13 ff.

wenn versucht wird, die hieraus resultierenden Umsätze sofort als Einnahmen zu erhalten. Vielfach wird im Gelegenheitsverkehr die Bezahlung der Reise erst im nachhinein getätigt. Gelingt es, Zahlungen unverzüglich oder durch schnelles Annahmen der säumigen Kunden zu erhalten, so kann hierdurch ein kleiner Beitrag zur Entspannung der finanziellen Lage geliefert werden.

Weitere Möglichkeiten bestehen in dem Bemühen, bei Großkunden schon in der Vorsaison Zahlungen im Hinblick auf die zu erwartenden Umsätze der Saison zu erzielen. Ferner ist es möglich, generell Kunden, die in der Vorsaison ihre Reise buchen und voll bezahlen, Sonderkonditionen zu gewähren. Diese Maßnahme ist durch ihre akquisitorische Wirkung zum absatzpolitischen Instrument "Zahlungsbedingungen" zu zählen. Auch wenn der Kunde nicht bereit ist, eine Reise im voraus voll zu bezahlen, so ist es dennoch üblich, aus Sicherheitsgründen sogenannte Anzahlungen zu verlangen. Da ein Teil der Reisen lange vor Reisebeginn gebucht wird, ergeben sich dadurch für das Omnibusunternehmen zinslose Kredite, die auch dazu beitragen, die Liquidität in der Vor- und Nachsaison zu sichern. Tragen genannte Möglichkeiten auf der Einnahmeseite dazu bei, Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, so wäre Unterliquidität auch zu verhindern, wenn es gelänge, fällige Verbindlichkeiten zeitlich zu transformieren.

Nach voller Ausnutzung der üblichen Zahlungsziele kann weiterhin versucht werden, vom Lieferanten verlängerte Zahlungsziele eingeräumt zu bekommen. Dies ist in der Praxis bei langjähriger Zusammenarbeit mit Lieferanten möglich, die die Bonität eines Unternehmens und die Besonderheiten der Märkte genau kennen.

Möglichkeiten bestehen weiterhin in der Staffelung der Raten für Zins und Tilgung. Bei einem hohen Bestand an Omnibussen und eventuellen baulichen Einrichtungen entstehen für den gesamten Zeitraum der Finanzierung monatlich

gleichmäßig hohe Raten für Zins und Tilgung. Bankinstitute sind bei Kenntnis der Absatzmärkte im Fremdenverkehr und bei langjähriger Zusammenarbeit mit privaten Omnibusunternehmen bisweilen bereit, die monatliche Staffellung der Raten in ihrer Höhe den Umsatzschwankungen anzupassen. Hierdurch wird der bedeutendste Beitrag zur Wahrung des finanziellen Gleichgewichts in der Vor- und Nachsaison geleistet. Es kann vermieden werden, teure Kredite zur Überbrückung von Liquiditätssengpässen aufnehmen zu müssen und Überliquidität in der Hochsaison als kaum verzinste Einlagen auf den Konten festzulegen.

Andererseits ist zu bedenken, daß bei den meist auf der Basis von Wechseln finanzierten Raten entsprechende Gebühren bzw. Steuern anfallen.

III. Überbetriebliche Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen

Im vorangegangenen Teil der Arbeit wurden all jene Möglichkeiten diskutiert, die in den betrieblichen Teilbereichen einen Beitrag zum Ausgleich der Wirkungen saisonaler Nachfrageschwankungen liefern könnten. Erweisen sich diese Maßnahmen als nicht effizient genug oder bestehen aufgrund besonderer Marktkonstellationen keine Anwendungsmöglichkeiten, so kann durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen auch ein Beitrag zur Steigerung der Rentabilität geleistet werden.

Soll bei einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zum Zwecke des Ausgleichs saisonaler Schwankungen die wirtschaftliche und die rechtliche Eigenständigkeit des einzelnen Unternehmens erhalten bleiben, so bieten sich hierfür die überbetrieblichen Formen der Kooperation an.

1. Ziele der Kooperation

"Unter Kooperation ist die Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Unternehmen zu verstehen, die zur Erzielung größerer Rentabilität durch Rationalisierung oder Arbeitsteilung unter Erhalt der Selbständigkeit bestimmte Unternehmensfunktionen gemeinsam wahrnehmen."¹⁾

"Was dem einzelnen nur schwer oder gar nicht gelingt, ist gemeinsam eher zu erreichen: Strukturelle Anpassungsschwierigkeiten können durch Kooperation behoben werden. Im Vordergrund der Kooperationsüberlegungen steht die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Betriebe durch gemeinsam vorangetriebene Rationalisierungsbemühungen. Die Schaffung größerer Leistungs- und Aktionseinheiten im Wege der Kooperation trägt der Forderung nach optimalen Betriebsgrößen und größerem Transportraumangebot Rechnung. Darüber hinaus soll durch die Kooperation die Wettbewerbsfähigkeit verbessert und die Möglichkeit zur Markterschließung und zu vermehrtem Einsatz sowie besserer Auslastung der Transportkapazitäten geboten werden."²⁾

Zusammenschlüsse zum Zwecke der Kooperation können für eine unbestimmte Zahl von Geschäftsvorfällen getätigt werden. Ferner können einzelne betriebliche Funktionen oder ganze Funktionsbündel koordiniert werden.³⁾

-
- 1) Schmidt, H., Kooperation als Instrument zur Verkehrs- und Gewerbepolitik, in: Schmidt, H. (Hrsg.), Kooperation im Verkehr, Bad Godesberg 1969, S. 16; ferner Grochla, E., Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht, in: Boettcher, E. (Hrsg.), Theorie und Praxis der Kooperation, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 3, Tübingen 1972, S.3.
 - 2) Schmidt, H., Kooperation als Instrument der Verkehrs- und Gewerbepolitik, a.a.O., S. 18.
 - 3) Vgl. Benisch, W., Kooperationsfibel, 3. Aufl., Bergisch-Gladbach 1969, S. 61 ff.

In der Verkehrswirtschaft und der transportierenden Wirtschaft werden drei dominierende Kooperationsformen unterschieden: horizontale, komplementäre und vertikale Kooperation.¹⁾ Doch haben sich hierbei die aus der Industrie übernommenen Begriffsinhalte von Kooperationsformen, die auf die gleiche bzw. vor- und nachgelagerte Produktionsstufen bezogen sind, nicht ohne weiteres bewährt.²⁾

2. Kooperationsformen privater Omnibusunternehmen

Gemeinsames Wahrnehmen bestimmter Unternehmensfunktionen unter Beibehaltung der Selbständigkeit der kooperierenden Unternehmen zählt auch in der Omnibusbranche zu den Möglichkeiten der Rentabilitätssteigerung durch Rationalisierung.

Doch wird von der Möglichkeit zur Kooperation gerade in kleineren Unternehmen wenig Gebrauch gemacht. Arationale Momente spielen dabei eine große Rolle. "Hier wird ein großer individualistischer Selbständigkeitswille angetroffen. Freiwillige Zusammenschlüsse haben deswegen so wenig Erfolge aufzuweisen, weil in ihnen eine Bedrohung der Eigenständigkeit gesehen wird. Konservatives und konservierendes Denken kann einer Kooperation im Wege stehen, obwohl durch Kooperation gerade auch Grenzbetriebe konserviert werden."³⁾

Viele fortschrittliche Omnibusunternehmen - und speziell private Unternehmen - haben die Notwendigkeit rentabili-

1) Vgl. Schmidt, H., Kooperation als Instrument der Verkehrs- und Gewerbepolitik, a.a.O., S. 17.

2) Siehe hierzu auch Knoblich, H., Zwischenbetriebliche Kooperation, in: ZfB, 39. Jg. (1969), S. 505 f.

3) Klatt, S., Hindernisse einer Kooperation im Verkehrsgewerbe, in: Schmidt, H. (Hrsg.), Kooperation im Verkehr, Bad Godesberg 1969, S. 97.

tätssteigernder Maßnahmen durch Zusammenarbeit erkannt. Die Ausgliederung bzw. gemeinsame Durchführung einzelner oder mehrerer betrieblicher Teilfunktionen ist hierfür Grundvoraussetzung.

Entsprechend der unterschiedlichen Partner bei der Erstellung und bei der Durchführung von Beförderungsleistungen im Gelegenheitsverkehr, im Linienverkehr und in den zu einer Reise gehörenden sonstigen Leistungen bestehen für das Omnibusunternehmen Möglichkeiten zur Kooperation.

Im folgenden sollen nur diejenigen Kooperationsformen in der Omnibusbranche erörtert werden, die einen Beitrag zum Ausgleich der Saisonschwankungen in den verschiedenen Teilbereichen liefern und dadurch Rationalisierungsmöglichkeiten bieten.¹⁾

a) Horizontale Kooperation

Die "Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Verkehrsunternehmen innerhalb eines Verkehrszweiges"²⁾ oder vertikale Kooperation ist in der Omnibusbranche die gebräuchlichste Form. Bei ähnlichem Unternehmensgegenstand, ähnlichen Produktionsbedingungen und ähnlicher Absatzproblematik kann davon ausgegangen werden, daß die Grundvoraussetzungen für eine Zusammenarbeit zumindest auf Teilgebieten der Produktion, des Personalwesens und des Absatzbereiches möglich sind.

Kooperation unter dem Aspekt der beiderseitigen Vorteilhaftigkeit zeigt nun Möglichkeiten der Anpassung, die in einem früheren Teil der Arbeit aus einzelunternehmerischer Sicht diskutiert wurden. Es ist daher verständlich, wenn einige Maßnahmen bereits als bekannt erscheinen.

1) Vgl. Braun, Th., Zur Problematik der Kooperation und Konzentration im Verkehrswesen, Schriftenreihe der DVWG, Reihe D 3, Köln 1968, S. 2 ff.

2) Schmidt, H., Kooperation als Instrument der Verkehrs- und Gewerbepolitik, a.a.O., S. 17.

Omnibusunternehmen, die nur im Gelegenheitsverkehr tätig sind, legen großen Wert darauf, mit solchen Partnern zu kooperieren, deren Marktstruktur und Fahrzeugpark geeignet sind, durch gemeinsame Gestaltung und Ausführung von Omnibusreisen beiderseitige Rationalisierungseffekte zu erzielen. Hierbei spielt vor allem das Bestreben eine Rolle, auch mengenmäßig schwache Nachfrage in der Vor- und Nachsaison bedienen zu können.

Haben beide Unternehmen für eine ausgeschriebene Reise zum gleichen Zielort jeweils geringe Teilnehmerzahlen, so kann durch das Einsetzen eines gemeinsamen Fahrzeuges für beide Unternehmen die Durchführung gewährleistet werden. Auf diese Weise können vom einzelnen Unternehmen oftmals abgesagte Fahrten doch durchgeführt werden und dadurch Prestigeverluste oder hohe Kosten vermieden werden.

Besonders günstig wirkt sich die Kooperation auf langen Strecken des Ferienziel-Reiseverkehrs oder Ausflugsverkehrs aus. Aufgrund der erwähnten Möglichkeit zur Unterwegsbedienung¹⁾ bestehen für Fahrgäste nicht nur Zustiegmöglichkeiten am Ausgangsort der Reise. Hierdurch kann auch aus beförderungsrechtlichen Aspekten die Nachfrage aus den Absatzgebieten kooperierender Partner mitbedient werden.

Rationalisierungsmöglichkeiten auf dem Gebiet der Personenbeförderung werden oft als Anlaß benützt, weitere gemeinsame Maßnahmen zu planen. Im Hinblick auf eventuell gemeinsam durchzuführende Reisen liefern gemeinsame Werbeaktionen und Prospektgestaltung zusätzliche Rationalisierungseffekte. Durch die Zusammenarbeit mit leistungsfähigen Unternehmen kann darüber hinaus Image-Gewinn erzielt werden, der in der Akquisition verwertbar ist.

1) Vgl. § 48 Abs. 3 PBefG; Artikel 10 Abs. 2 der Verordnung (EWG) Nr. 516/2 des Rates vom 28. Februar 1972 über die Einführung gemeinsamer Regeln für den Pendelverkehr mit Kraftomnibussen zwischen den Mitgliedsstaaten.

Bedient ein Omnibusunternehmen neben Gelegenheitsverkehr zusätzlich Linienverkehr, so eröffnen sich weitere Kooperationsmöglichkeiten.¹⁾ Neben den beschriebenen Unternehmen, die ausschließlich Gelegenheitsverkehre betreiben, bieten sich als potentielle Kooperationspartner Linienverkehrsunternehmen privater und kommunaler Art an. Die angestrebten Rationalisierungseffekte treten hierbei jedoch nicht durch die Bedienung eines gemeinsamen Leistungsprogramms auf, sondern basieren auf rationellerem Einsatz von Fahrern und Fahrzeugen.

Ausgangspunkt für die kooperierenden Partner ist das Bestreben, ungleichmäßige Kapazitätsauslastung des Linienverkehrsunternehmens sowie des Gelegenheitsverkehr und Linienverkehr betreibenden privaten Omnibusunternehmens auszugleichen. Die unterschiedlichen saisonalen Nachfrageschwankungen im Linienverkehr und im Gelegenheitsverkehr bieten gute Voraussetzungen, die gewünschten Effekte zu erzielen.²⁾

Da primär Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen betrachtet werden sollten, wurde im Laufe der Arbeit bereits beschrieben, wie ein Unternehmen die unterschiedlichen Saisonverläufe durch gleichzeitige Bedienung von Gelegenheitsverkehr und Linienverkehr zu Rationalisierungszwecken nutzen kann.

Darüber hinaus bestehen aber weitere Anpassungsmöglichkeiten durch Kooperation mit Linienverkehrsunternehmen. Bedient ein privates Omnibusunternehmen Linienverkehre außerhalb der Hochsaison vorwiegend mit Reisebussen, so hat es die Möglichkeit, bei steigender Nachfrage des Fremdenver-

1) Vgl. Zimbehl, A., Kooperation im Personenverkehr, in: Omnibus Revue, 24. Jg. (1973), Heft 1, S. 7 ff.

2) Vgl. hierzu o.V., Kooperation im Gelegenheitsverkehr, in: Omnibus Revue, 22. Jg. (1971), Heft 3, S. 78 ff.

kehrs diese Fahrzeuge im Gelegenheitsverkehr einzusetzen. Zwar nimmt bei einem Ansteigen der Nachfrage im Fremdenverkehr die Nachfrage im Linienverkehr tendenziell ab (Schulferien), doch decken sich die Zeiträume von Hochsaison im Gelegenheitsverkehr und von Nachfragetief im Linienverkehr nur teilweise. Somit ergibt sich die Notwendigkeit, Fahrzeuge für den Linienverkehrsbedarf von einem kooperierenden Linienverkehrsunternehmen für die Zeitdauer der Unterdeckung des Fahrzeugbedarfs anzumieten. Das Linienverkehrsunternehmen hat hierdurch auch eine Möglichkeit, strukturelle Überkapazitäten während der auslastungsschwachen Sommerzeit rationell einzusetzen.

Kooperative Maßnahmen sind ferner im Personalbereich sinnvoll und durchführbar. Private Unternehmen sind in der Lage, Omnibusfahrern in der Hochsaison interessante und gut bezahlte Fahrten zu bieten. Geht die Saison zu Ende, so lassen diese attraktiven Fahrten nach. Die Einsatzmöglichkeiten im Gelegenheitsverkehr sinken, und Fahrer müssen aufgrund der erhöhten Nachfrage dann im Linienverkehr eingesetzt werden. Sind die vorhandenen Einsatzmöglichkeiten im Linienverkehr des privaten Unternehmens ausgeschöpft, so besteht durch den ebenfalls in der Nachsaison steigenden Bedarf im Linienverkehrsunternehmen die Gelegenheit, dort Fahrer in dieser Zeit zu beschäftigen. Man könnte sich vorstellen, daß beide Unternehmen einen gemeinsamen Stamm an variabel einsetzbarem Fahrpersonal und die entsprechenden Fahrzeuge beschaffen. Dieser gemeinsame Grundbestand ermöglicht in beiden Unternehmen Anpassung an die jeweiligen Schwankungen der unterschiedlichen Verkehrsmärkte und sichert somit die Nutzung gebotener Rationalisierungsmaßnahmen.

Selbstverständlich sind weitere Maßnahmen horizontaler Kooperation im Bereich privater Omnibusunternehmen denkbar. Technische Gegebenheiten, Konkurrenzbeziehungen,

Eigenheiten der Absatzmärkte und die Anpassungsfähigkeit des einzelnen Unternehmens spielen aber letztlich eine Rolle, inwieweit und unter welchen Ausprägungen eine Zusammenarbeit zwischen Omnibusunternehmen realisierbar ist.

Kooperative Maßnahmen beschränken sich nicht allein auf regionale Bereiche im Sinne nachbarlicher Beziehungen. Vielmehr ist Zusammenarbeit auf nationaler und auf internationaler Ebene oftmals unentbehrlich, um rationalisieren zu können. In diesem Zusammenhang sei nochmals an die Kooperation mit Verkehrsunternehmen der verschiedenen Bundesländer erinnert. Zur Auslastung freier Linienbus-Kapazitäten der Verkehrsunternehmen während des gesamten Zeitraums der Schulferien im Bundesgebiet, d.h. des Nachfragetiefs im Linienverkehr, und zu gleichzeitiger Freisetzung eigener Reisebusse für den Reiseverkehr ergaben sich weitgehende Ansatzpunkte zur Rationalisierung.

Internationale Kooperation bewährt sich seit langem bei der gegenseitigen Benutzung von Werkstatt- und Pflegeeinrichtungen. Auch in Fällen technisch bedingten Ausfalls von Fahrzeugen im Ausland kann die Zusammenarbeit mit ähnlich strukturierten ausländischen Omnibusunternehmen dazu beitragen, Kosten in erheblicher Höhe zu vermeiden.

b) Vertikale Kooperation

"Zusammenschlüsse vertikaler Art erfolgen durch Unternehmensverbindungen aufeinanderfolgender Produktions- und Handelsstufen."¹⁾ Die Verwendung des Begriffs Produktionsstufe in Verbindung mit der Definition der vertikalen Kooperation im Verkehrswesen erweist sich jedoch als wenig praktikabel.

1) Chmelik, G., Kappler, E., Konstitutive Entscheidungen, a.a.O., S. 112.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang ein Vorschlag, der von der Transportkette als Bezugspunkt für Kooperationsformen ausgeht. "Vertikale Kooperation ... sind alle Formen der Zusammenarbeit, die sich im Verlauf der Transportkette ergeben, d.h. Interaktionen zwischen den Gliedern einer Transportkette" ¹⁾

In Abwandlung dieser Definition soll das "Package", d.h. das für die Organisation und die Durchführung einer Reise notwendige Leistungsbündel ²⁾, als Bezugspunkt für den Begriff der vertikalen Kooperation im Fremdenverkehr dienen. Unternehmen, die hierbei zusammenarbeiten, sind in der Regel Reisebüros bzw. Reiseveranstalter, Fremdenverkehrsämter, Verkehrsunternehmen jeglicher Art, Beherbergungsbetriebe und sonstige Fremdenverkehrsunternehmen. Arbeiten diese Unternehmen zur Erstellung attraktiver und marktgerechter Reiseangebote zusammen, so soll dies als vertikale Kooperation bezeichnet werden.

ba) Zusammenarbeit von privaten Omnibusunternehmen und Reisebüros bzw. Reiseveranstaltern

Private Omnibusunternehmen, die im Rahmen ihrer Absatzbemühungen nicht auf ein eigenes Reisebüro zurückgreifen können, um Reisen zu verkaufen, sind praktisch gezwungen, mit Reiseveranstaltern bzw. Reisebüros zusammenzuarbeiten.

"Da bei der Labilität und starken Schwankungen der Nachfra-

1) Ewers, H.-J., Wettbewerbspolitische Ansätze in der deutschen Verkehrspolitik seit den Verkehrsänderungsgesetzen; Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Heft 63, Göttingen 1971, S. 161.

2) Vgl. Walterspiel, G., Marktformen des Hotelbetriebes, in: Karl-Rössle-Vereinigung (Hrsg.), Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, Gedenkschrift zum 75. Geburtstag von K. Rössle, Stuttgart 1968, S. 275.

ge ohnehin nur eine teilweise Ausnützung der Kapazität erreicht werden kann ..., bedienen sich all unsere Betriebe ..., insbesondere die Verkehrs- und Beherbergungsbetriebe, des Absatzes über eine Betriebsform, die ihre Existenz dieser besonderen Absatzform unserer Dienstleistungsbetriebe überhaupt erst verdankt: das Reisebüro. Bekanntlich arbeitet das Reisebüro auf der Basis, daß es den ... behandelten Betrieben Kunden vermittelt."¹⁾

Reisebüros vermitteln in der Praxis jedoch nicht allein die Einzelleistungen der zahlreichen Fremdenverkehrsbetriebe, sondern fassen sie zu einem Paket (Package) zusammen. Dieses kann entweder alle erdenklichen Dienstleistungen beinhalten oder aber nur einige wenige. Die Ausgestaltung liegt ganz beim Reiseveranstalter, d.h. bei demjenigen, der die Reise organisiert. Reisebüros treten demnach als Veranstalter und als Vermittler auf.

Nicht nur Reisebüros veranstalten die angebotenen Reisen. Große in- und ausländische Unternehmen bieten ihre "Reiseprodukte" teils über eigene Vertriebsorganisationen, teils über Reisebüros als deren Agenten an.

Für private Omnibusunternehmen ergeben sich hierdurch mehrere Möglichkeiten zur Kooperation mit Reisebüros oder Reiseveranstaltern. Bereitgestellte Kapazitäten werden durch die Zusammenarbeit besser oder gleichmäßiger ausgelastet.²⁾

Kooperation mit Reiseveranstaltern bedeutet für Omnibusunternehmen die Chance, durch vertragliche Bindung die Beförderungsleistungen des angebotenen Packages auszuführen,

1) Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S.23.

2) Vgl. Hunziker, W., Strukturwandlungen der Fremdenverkehrsunternehmung, in: Ulrich, H., Ganz-Keppeler, V. (Hrsg.), Strukturwandlungen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof. Dr. Emil Gsell, Bern und Stuttgart 1969, S. 100 f.

sofern dies aufgrund des Reisezieles und der Reiseart nicht unmöglich ist.¹⁾ Für den Veranstalter hat die feste Zusammenarbeit mit einem Omnibusunternehmen den Vorteil der Kenntnis von Leistungsfähigkeit und Solidität der angebotenen Dienstleistung. Darüber hinaus bestehen Spielräume bezüglich der Preisverhandlungen, wenn eine hohe jährliche Abnahme von Buskilometern zur Diskussion gestellt wird.

Für das Omnibusunternehmen ist diese Form der Zusammenarbeit nicht allein wegen der zu erwartenden Auslastung von Vorteil. Das Fehlen eines Auslastungsrisikos, d.h. das Bemühen um eine entsprechend große Anzahl von Reiseteilnehmern, entlastet den Busunternehmer, da er als Carrier (Beförderungsunternehmen) in diesem Falle nur im Mietwagenverkehr den Fahrauftrag des Kunden ausführt.

Veranstalten Reisebüros Reisen in eigener Regie, so ändert sich hierdurch für ein Omnibusunternehmen gar nichts. Hat es mit dem Reisebüro einen Vertrag, daß ausgeschriebene Omnibusreisen nur mit dem bestimmten Unternehmen durchgeführt werden, so obliegen Akquisition, Kalkulation des Preises pro Person und das Risiko der genügend hohen Teilnehmerzahl allein dem Veranstalter. Der Bus wird im Rahmen des Mietwagenverkehrs dann angemietet, wenn das Reisebüro aufgrund seiner internen Kalkulation entscheidet, daß die Mindestteilnehmerzahl erreicht ist.

Tritt ein Omnibusunternehmen selbst als Veranstalter von Reisen auf, d.h. stellt es den Angeboten von Fremdenverkehrsunternehmen die unterschiedlichsten Reisen und Ausflüge zusammen, so hat es die erwähnten Nachteile selbst zu tragen. Haben private Omnibusunternehmen keine eigenen Reisebüros angegliedert, so werden fertige Reisen oder Packages den kooperierenden Reisebüro-Partnern zum Ver-

1) Vgl. hierzu Schlegel, H., Wettbewerbsanalyse des Reisemarkts, Diss. Nürnberg 1971, S. 138 ff.

kauf, d.h. zur Vermittlung angeboten. Das Reisebüro erhält für seine Vermittlungstätigkeit eine Provision, die im allgemeinen zwischen 8 % und 10 % liegt. Dafür bietet das Reisebüro die Reise an und stellt sie im Rahmen seiner akquisitorischen Bemühungen einem potentiellen Kundenkreis vor. Das Risiko der Auslastung des Fahrzeuges bzw. der Teilnahme genügend vieler Reiseteilnehmer und somit des rentablen Einsatzes des Fahrzeuges trägt das Omnibusunternehmen selbst.

Vorteile eigen-veranstalteter Reisen ergeben sich für private Omnibusunternehmen durch die breitere räumliche Streuung des Angebotes, wenn eine Zusammenarbeit mit mehreren Reisebüros an verschiedenen Standorten gleichzeitig erfolgt.¹⁾ Ferner bestehen keine Widerstände gegen die Verwirklichung spezieller Vorschläge und Ideen in bezug auf die Möglichkeiten akquisitorischer Maßnahmen. Auch der Nutzung von Sonderangeboten anderer Fremdenverkehrsunternehmen durch darauf abgestimmte Schlaggerreisen sind keinerlei Grenzen gesetzt. Bezüglich saisonaler Schwankungen können Omnibusunternehmen versuchen, durch verstärkte, attraktive Angebote in der Vor- und Nachsaison zusätzliche Auslastungsmöglichkeiten zu erfassen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen des Beförderungs- oder Beherbergungsgewerbes ist im wesentlichen nur dann möglich, wenn das Omnibusunternehmen als Veranstalter tätig wird. Andernfalls führt es nur die von Veranstaltern zusammengestellten Reisen aus.

1) Siehe hierzu auch Eberhard, R., Konkurrenz und Kooperation im deutschen Fremdenverkehr, in: Der Fremdenverkehr, 24. Jg. (1972), Heft 1, S. 16 ff.

bb) Zusammenarbeit privater Omnibusunternehmen mit Unternehmen anderer Verkehrszweige

Die Zusammenarbeit mit Verkehrsunternehmen anderer Verkehrszweige unter dem Blickpunkt des Ausgleichs saisonaler Schwankungen ist für private Omnibusunternehmen nicht einfach zu bewerkstelligen. Kooperation im Hinblick auf die Erzielung von Rationalisierungseffekten durch gemeinsame Auslastung von Fahrzeugen ist nicht möglich, da Substitution im Sinne alternativer Beförderungsleistung kaum vorstellbar ist.

Gemeinsame Beförderungsleistungen können nur in zeitlich aufeinanderfolgenden Abschnitten erstellt werden. Kombinierte Reisen, z.B. Omnibus - Flugzeug, Omnibus - Schiff und Omnibus - Eisenbahn, sind denkbar und erhöhen sicherlich die Attraktivität eines Reiseangebotes. Allerdings ergibt sich durch die unterschiedliche Massenhaftigkeit der Transportgefäße eine weitere Problematik. Gelingt es dem Busunternehmen, für eine Reise ein Fahrzeug voll auszulasten, so ergibt sich das gleiche Problem für z.B. Charterflugunternehmen, deren Flugzeuge erst durch die vierfache Personenzahl ausgelastet werden. Hierdurch wird das Bemühen um Zusammenarbeit erheblich erschwert, wenn nicht gar für viele kleinere und mittlere Unternehmen vollkommen illusorisch.

Aufgrund der gleichgelagerten Beeinflussung vieler Verkehrsunternehmen durch saisonale Schwankungen sind all diese Unternehmen andererseits bemüht, ihre Kapazitäten durch Aktivitäten jeglicher Art auszulasten. Vielfach geschieht dies, bedingt durch die Höhe der erforderlichen Reiseteilnehmer, mit Hilfe eingeschalteter Reisebüros, die in der beschriebenen Weise Einzelleistungen oder Packages vermitteln oder als Veranstalter anbieten. Somit besteht nur gelegentlich die Chance einer direkten Zusammenarbeit, da diese Unternehmen die Bündelung der Nachfrage in produk-

tionsgerechte Einheiten (Beförderungskapazitäten der Verkehrsmittel bzw. der Hotels) meist Reisebüros überlassen.

Dennoch bestehen oftmals kurzfristige Möglichkeiten, freie Kapazitäten direkt von Fluggesellschaften (besonders Leerflüge), Reedereien (Kreuzschiffahrt) und Binnenschiffahrtsgesellschaften (Ausflugsschiffe) billig angeboten zu bekommen. Weniger wahrscheinlich ist dies bei der Eisenbahn, deren Dienstleistung substituierbar zur Beförderungsleistung des Omnibusses ist und die darüber hinaus selber Omnibusverkehre im Gelegenheitsverkehr betreibt. Die genannten kurzfristigen Angebote sind meist sehr preisgünstig, fallen vorwiegend außerhalb der Saison an und lassen sich somit in Verbindung mit einer kombinierten Omnibusreise als Sonderangebot privater Omnibusunternehmen verwerten.

Durch diese Art der Gestaltung von Omnibusreisen, die sich zu konkurrenzfähigen Preisen nur in der Vor- und Nachsaison erstellen lassen, wird neben der höheren Auslastung der Fahrzeuge auch ein Image-Gewinn der Omnibusreise erzielt. Direkte und indirekte Wirkungen beeinflussen hierdurch sogar langfristig die Nachfrage und damit die Rentabilität eines privaten Omnibusunternehmens.

bc) Zusammenarbeit privater Omnibusunternehmen mit Unternehmen des Beherbergungsgewerbes

Veranstalten private Omnibusunternehmen Reisen, die das zeitliche Ausmaß von Tagesreisen überschreiten, so treten Probleme bezüglich der Unterbringung von Fahrgästen auf. Zu unterscheiden ist hierbei allerdings, ob die veranstalteten Reisen als Ferienzielreisen oder als Ausflugsreisen ausgeschrieben werden.

Im Ferienziel-Reiseverkehr befördert das Omnibusunternehmen die Kunden in das Zielgebiet und holt sie nach teilwei-

se mehrwöchigem Urlaubsaufenthalt wieder ab.¹⁾ Feriengäste, die länger an einem Urlaubsort verweilen, werden vom Beherbergungsgewerbe bevorzugt aufgenommen, weil durch sie eine konstantere Auslastung der Bettenkapazität erreicht wird. Busunternehmen, die solche Reisen ausschreiben und sie als Kette für eine ganze Saison aufbauen, haben gute Ausgangsbasen für die Zusammenarbeit mit Hotels, Pensionen usw. Angestrebt wird hierbei von seiten des Beherbergungsgewerbes die feste Abnahme eines Bettenkontingents, die sich möglichst nicht nur über den Zeitraum der Hochsaison erstreckt. So versucht das Beherbergungsgewerbe, durch Sicherung eines "Auftragsbestandes" labile Nachfrage in teilfixe umzuwandeln.²⁾ Zwar können Omnibusunternehmen durch Abnahme fester Kontingente günstige Preise für den gesamten Zeitraum, also auch für die Hochsaison, erzielen, doch entsteht hierbei ein zusätzliches Problem bezüglich der Auslastung dieser Bettenkontingente.

Sind die Kunden im Ferienziel-Reiseverkehr durch geographische Lage, infrastrukturelle Einrichtungen und touristische Veranstaltungen auf einen bestimmten Ort fixiert, so kann dies im Ausflugsverkehr durch die Beweglichkeit des Omnibusses ausgeglichen werden.

Probleme bezüglich der Unterbringung der Fahrgäste im Ausflugsreiseverkehr bestehen in erster Linie während der Hochsaison in den Zentren des Fremdenverkehrs. Das Beherbergungsgewerbe bevorzugt hier meist Reisegruppen, die durch einen längeren Aufenthalt konstantere Auslastung ermöglichen. Ausflugsfahrten sind im allgemeinen nicht auf einen längeren Aufenthalt am gleichen Standort konzipiert. Ausweichmöglichkeiten bestehen allerdings durch Zusammenarbeit mit Hotels und Pensionen, die sich in zumutbarer Ent-

1) Vgl. § 48 PBefG.

2) Vgl. Walterspiel, G., Gemeinsame Besonderheiten, a.a.O., S. 20.

fernung der Zielorte befinden und mit dem Omnibus in kürzester Zeit zu erreichen sind. Somit kann eine Reisegruppe preiswert untergebracht, die Bettenknappheit umgangen werden, und die Kunden können durch Inkaufnahme kurzer zusätzlicher Fahrzeiten einen Aufenthalt am gewünschten Zielort verbringen.

Diese Beweglichkeit des Omnibusses und die Möglichkeit, im Zielgebiet mittels kurzer Fahrzeiten gewünschte Ortswechsel schnell vollziehen zu können, bedeuten für das Omnibusunternehmen Flexibilität in der Wahl der Unterkünfte. Darüber hinaus ist es gerade im Ausflugsverkehr möglich, neue und touristisch wenig erschlossene Zielgebiete anzufahren. Dies bedeutet für den Omnibus aufgrund seiner Ungebundenheit an feste Fahrstrecken (Schienen) oder andere Einrichtungen der Verkehrs-Infrastruktur (Flugplätze, Häfen) einen nicht unerheblichen Vorteil gegenüber sonstigen Massenverkehrsmitteln.¹⁾

Durch Zusammenarbeit mit dem Beherbergungsgewerbe solcher touristisch unerschlossenen Gebiete lassen sich interessante und preiswerte Omnibusreisen veranstalten.

Schwierigkeiten und dadurch Anpassungsbedürfnisse ergeben sich im Ausflugs-Reiseverkehr jedoch nur während der Hochsaison. Da auch das Beherbergungsgewerbe starken saisonalen Schwankungen unterworfen ist und infolge seiner Standortgebundenheit keine zusätzlichen Auslastungsmöglichkeiten aufweist, wird es versuchen, im Rahmen akquisitorischer Maßnahmen diesen Schwankungen zu begegnen. Saisonale Schwankungen treten in beiden Branchen nahezu synchron auf, weil das Verhalten des potentiellen Reisenden die Auslastungsmöglichkeiten im Beherbergungsgewerbe in gleicher Weise bei privaten Omnibusunternehmen beeinflusst. Durch Zu-

1) Siehe hierzu auch Siedentop, I., Die Linienführung der Eisenbahnen, Straßen und Autobahnen in Mitteleuropa, in: ZfV, 31. Jg. (1960), S. 223 ff.

sammenarbeit muß daher versucht werden, dem Kunden ein preiswertes und attraktives Reiseprogramm anzubieten. Dies wird unter anderem dadurch ermöglicht, daß das Beherbergungsgewerbe im Verein mit den örtlichen Fremdenverkehrs-Institutionen interessante Angebote erstellt, die neben der Übernachtung weitere Leistungen zu einem Sonderpreis anbieten. So kann daran gedacht werden, z.B. einen einwöchigen Aufenthalt mit stark reduzierten Sonderarrangements von Bergbahnen, Hallenschwimmbädern, Kurparkbenützung usw. als Package anzubieten.¹⁾

Die Verwertung solcher Sonderangebote im Rahmen von Schlagferfahrten und Sonderaktionswochen (besonders attraktiv für Wintersportfahrten) führt zu einer Belebung des Marktes für Omnibusreisen und kann somit einen Beitrag zur besseren Auslastung der bereitgestellten Kapazität leisten.

D. Schlußbetrachtung

Mangelnde Speicherbarkeit bereitgestellter Beförderungsleistungen und Labilität der Nachfrage bei privaten Omnibusunternehmen waren Ausgangspunkte der vorliegenden Arbeit. Durch Nachweis der starken Schwankungen im Fremdenverkehr wurde deutlich, welche Probleme bei den Bemühungen des Unternehmens entstehen, die bereitgestellten Beförderungskapazitäten gleichmäßig auszulasten.

Die in der Arbeit diskutierten Möglichkeiten der Anpassung an marktliche Einflüsse wurden vor allem unter zwei Aspekten beleuchtet. Aufgrund der zeichnerischen Darstellung der Kosten- und der Ertragssituation privater Omnibusunternehmen (Schaubild 13) ergaben sich im jahreszeitlichen Ablauf Gewinn- und Verlustzonen. Zur Sicherung

1) Siehe hierzu auch Hoffmann, H., Das Flugzeug ohne Flügel - Der Omnibus im Reiseverkehr, in: Omnibus Revue, 23. Jg. (1972), Heft 2, S. 47 ff.

des erwerbswirtschaftlichen Zieles mußten daher sämtliche Anpassungsmöglichkeiten auf ihren Beitrag zur Senkung der Kosten bzw. Steigerung der Umsätze untersucht werden.

Dementsprechend konzentrierten sich die Untersuchungen auf Maßnahmen, die für eine Stabilisierung des Absatzes oder eine teilweise Verlagerung der Nachfrage in auslastungs-schwache Zeiten geeignet erscheinen. Andererseits sind diese Möglichkeiten der Anpassung oft sehr beschränkt oder nur mit erheblichem finanziellen Aufwand zu bewerkstelligen.

So wurde versucht, auch in den betrieblichen Teilbereichen privater Omnibusunternehmen Anpassungsmöglichkeiten aufzuzeigen und deren Auswirkungen auf die Kosten bzw. den Verlauf der Gesamtkostenkurve zu diskutieren. Hierbei ergaben sich zahlreiche Möglichkeiten, vor allem im Bereich der Fixkosten kostensenkende Wirkungen herbeizuführen.

Trotz zahlreicher Handlungsalternativen, die im Rahmen dieser Arbeit aufgezählt und diskutiert worden sind, soll nochmals auf die außergewöhnliche Lage privater Omnibusunternehmen aufgrund der Besonderheiten des Fremdenverkehrs-Marktes und infolge des Zwanges zur Bereithaltung von Überkapazitäten hingewiesen werden.

Zur Sicherung der Rentabilität und des Fortbestandes dieser Unternehmen muß gerade in einem Gewerbe, in dem vorrangig mittelständische und kleinere Unternehmen tätig sind, ein Umdenkungsprozeß vollzogen werden.

Intuition und Fingerspitzengefühl müssen hierbei einer rationalen Entscheidungsfindung weichen. Eine exakte Analyse der marktlichen und der betrieblichen Situation führt bei privaten Omnibusunternehmen zu einer genauen Kenntnis der Anpassungsmöglichkeiten, die Markt und Unternehmen bieten. Dadurch wird der gezielte Einsatz von Maßnahmen zur Verbesserung der Rentabilität in vollem Umfange möglich.

In diesem Sinne stellt die vorliegende Arbeit auch einen Beitrag zur Systematisierung von Anpassungsmöglichkeiten für private Omnibusunternehmen dar, unabhängig von der individuellen Verwertbarkeit für das einzelne Unternehmen.

LITERATURVERZEICHNIS

An dieser Stelle soll nochmals darauf hingewiesen werden, daß spezielle Literatur zum Teil C dieser Arbeit (Betriebliche und überbetriebliche Anpassungsmöglichkeiten privater Omnibusunternehmen an saisonale Nachfrageschwankungen im Fremdenverkehr) kaum vorhanden ist. Der Verfasser stützt sich daher in erster Linie auf seine in der betrieblichen Praxis erworbenen Kenntnisse.

- Andreae, C.: Ökonomik der Freizeit, Reinbek bei Hamburg 1970
- Andresen, R.: Europäische Wirtschaftsgemeinschaft und Verkehrsintegration, Düsseldorf 1960
- Bea, F.X.: Kritische Untersuchungen über den Geltungsbereich des Prinzips der Gewinnmaximierung, Berlin 1968
- Beckmann, E.: Bestimmungsgründe, Möglichkeiten und Grenzen des Wachstums der "tertiären" Produktion im Rahmen der langfristigen Entwicklung der Wirtschaft, Diss. Münster 1954
- Benisch, W.: Kooperationsfibel, 3. Aufl., Bergisch-Gladbach 1969
- Berekoven, L.: Der Begriff "Dienstleistung" und seine Bedeutung für eine Analyse der Dienstleistungsbetriebe, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jg. (1966), S. 314 ff.
- Berekoven, L.: Der Dienstleistungsbetrieb, Wiesbaden 1974
- Bernecker, P.: Die Wandlungen des Fremdenverkehrsbegriffes, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jg. (1952/53), Heft 1, S. 31 ff.
- Bernecker, P.: Die Stellung des Fremdenverkehrs im Leistungssystem der Wirtschaft, Wien 1956
- Bernecker, P.: Der Fremdenverkehr und seine Betriebe, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 6.Jg. (1957/58), Heft 1, S. 17 ff.
- Bernecker, P.: Grundzüge der Fremdenverkehrslehre und Fremdenverkehrspolitik, Bd. 1: Grundlagenlehre des Fremdenverkehrs, Wien 1962
- Bernecker, P.: Marktprobleme des österreichischen Fremdenverkehrs, in: Der Markt, 1971, Heft 4
- Bernhauer, E.: Der Fremdenverkehr im Gemeinsamen Markt, Berlin 1963

- Bernhauer, E.: Die staatliche Förderung des Fremdenverkehrs in der Bundesrepublik Deutschland und in Westberlin von 1961 bis 1964, Berlin 1967
- Bernt, D.: Allgemeine und spezielle Trends in der Entwicklung der touristischen Nachfrage, in: Mitteilungen des Österreichischen Institutes für Raumplanung, 1969, Nr. 123/124, S. 93 ff.
- Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964
- Boustedt, O.: Wirtschaftsbelebung durch Fremdenverkehr, Bremen-Horn 1956
- Braun, Th.: Zur Problematik der Kooperation und Konzentration im Verkehr, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V. (DVWG), D 3, Köln 1968
- Brennauer, Th.: Die fremdenverkehrsbedingten Einnahmen und Ausgaben ausgewählter Gemeinden in Bayern, Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, 1955, Heft 5
- Brüstle, R.: Die Bedeutung der Verkehrsmittel für den deutschen Fremdenverkehr, Halle 1941
- Brunner, M.: Planung in Saisonunternehmungen - zeitliche Abstimmung zwischen Fertigungs- und Absatzvolumen, Köln und Opladen 1962
- Bundesminister für Wirtschaft (Hrsg.): Förderung des Fremdenverkehrs und seine wirtschaftliche, gesundheits- und gesellschaftspolitische Bedeutung, Drucksache V/3433, Bonn 28.10.1968
- Burkert: Der Standard-Überland-Omnibus, in: Verkehr und Technik, Sonderheft 1973
- Castan, E.: Typologie der Betriebe, Hamburg 1963
- Chmelik, G.,
Kappler, E.: Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 76 ff.
- Christl, A.: Die europäischen Fremdenströme, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 3. Jg. (1955), Heft 2, S. 50 ff.

- Clark, C.: The Conditions of Economic Progress, London 1957
- Decker, F.: Struktur der Dienstleistungsunternehmen, in: BFuP, 24. Jg. (1972), S. 405 ff.
- DIVO-Institut (Hrsg.): Die Reise im Vorstellungsbild und in den Erwartungen des Touristen, Frankfurt am Main 1962
- DIVO-Institut (Hrsg.): Urlaubsreisen 1968, Frankfurt am Main 1969
- Donner, O.: Die Saisonschwankungen als Problem der Konjunkturforschung, in: Vierteljahreshefte zur Konjunkturforschung, Sonderheft 6, Berlin 1928
- Eberhardt, R.: Aktuelle Fragen des deutschen Fremdenverkehrs, Berlin 1969
- Eberhardt, R.: Konkurrenz und Kooperation im deutschen Fremdenverkehr, in: Der Fremdenverkehr, 24. Jg. (1972), Heft 1, S. 16 ff.
- Eick, J.: Dienstleistungen, in: HdSW, 12. Band und Nachtrag, 1955, S. 550 ff.
- Europäische Gemeinschaft (Hrsg.): Terminologische Liste verkehrswirtschaftlicher Begriffe mit besonderer Berücksichtigung der Kostenfragen, Europäisches Parlament, Sitzungsdokumente 1961-1962, Dokument 106 (Anlage)
- Ewers, H.-J.: Wettbewerbspolitische Ansätze in der deutschen Verkehrspolitik seit den Verkehrsänderungsgesetzen, Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Heft 63, Göttingen 1971
- Fäßler, K., Rehugler, H., Wegenast, C.: Rentabilitätsrechnung, in: Kostenrechnungsllexikon, München 1971, S. 391
- Farny, D.: Produktion von Dienstleistungen, in: Der Volkswirt, 21. Jg. (1967), S. 232 ff.
- Frankfurter Gesellschaft für Konjunkturforschung (Hrsg.): Berechnung und Ausschaltung von Saisonschwankungen, Merkblatt II/III, Karlsruhe 1927
- Franz, J.: Die Labilität der Nachfrage bei investitionsintensiven, kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsbetrieben und die Möglichkeit einer betriebspolitischen Anpassung, Diss. München 1969

- Geigant, F.: Der Urlaubs- und Ferienverkehr als Objekt wissenschaftlicher Forschungen, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 10. Jg. (1962), S. 39 ff.
- Geigant, F.: Die Standorte des Fremdenverkehrs, Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, 1962, Heft 17
- Geiger, M.: Ermittlung des Zeitgewinnes im Verkehr und seine volkswirtschaftliche Bewertung, Ergebnisse eines Forschungsauftrages des Bundesverkehrsministeriums an Prof. Dr. Karl Oettle, Vorstand des Instituts für Verkehrswirtschaft und öffentliche Wirtschaft der Universität München, München 1971
- Geiger, M.: Die Notwendigkeit einer Differenzierung von Kosten-Nutzen-Analysen für Maßnahmen im Personenverkehr, Diss. München 1973
- Glücksmann, R.: Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes, Berlin 1917
- Glücksmann, R.: Das Gaststättenwesen, Stuttgart 1927
- Glücksmann, R.: Allgemeine Fremdenverkehrskunde, Bern 1935
- Grochla, E.: Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht, in: Boettcher, E. (Hrsg.), Theorie und Praxis der Kooperation, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 3, Tübingen 1972, S. 1 ff.
- Gruner + Jahr GmbH & Co (Hrsg.): Tourismus der Deutschen, o.O. 1971
- Günther, A.: Fremdenverkehr - soziologisch gesehen, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 2. Jg. (1954), Heft 2, S. 1 ff.
- Gugg, E.: Der Kongreßreiseverkehr, Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, München 1972, Heft 27
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 20. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1973
- Hartmann, B.: Die wirtschaftliche Problematik des Saisonbetriebes, Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer Konstanz, 1955, Heft 2

- Hartmann, K.D.: Urlaubserwartungen und Reisemotive, Sonderdruck für den Studienkreis für Tourismus e.V. aus der Fachzeitschrift für Werbung "die Anzeige", 1967, Heft 13
- Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, Sonderdruck aus: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden o.J.
- Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1971
- Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1972
- Heinen, E.: Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 25 ff.
- Heinen, E., Fahn, E., Wegenast, C.: Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 684 ff.
- Heinlein, B.: Familienreisen in Deutschland, Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, München 1972, Heft 26
- Hintner, O.: Probleme der Finanzierung bei Fremdenverkehrsbetrieben, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 11./12. Jg. (1973/74), S. 13 ff.
- Hörschgen, H.: Der zeitliche Einsatz der Werbung, Stuttgart 1967
- Hoffmann, H.: Tourismus der Deutschen 1969, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 17. Jg. (1969), S. 68 ff.
- Hoffmann, H.: Der Omnibus auf dem Touristikmarkt, in: Omnibus Revue, 21. Jg. (1970), Heft 3, S. 82 ff.
- Hoffmann, H.: Das Flugzeug ohne Flügel - Der Omnibus im Reiseverkehr, in: Omnibus Revue, 23. Jg. (1972), Heft 2, S. 47 ff.
- Hoffmann, H.: Der Einreiseverkehr, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 20. Jg. (1972), S. 51 ff.

- Hoffmann, H.,
Schmid, A.: Grenzüberschreitender Reiseverkehr, Umfang - Struktur - Devisen -, München 1972
- Hoffmann, H.: Der Ausflugs- und Wochenendausflugsverkehr in der BRD, DWIF Schriftenreihe, Heft 28, München 1973
- Hüttner, M.: Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965
- Hunziker, W.: Fremdenverkehr und Fremdenverkehrslehre in zeitgemäßer Betrachtung, in: Beiträge zur Fremdenverkehrslehre und Fremdenverkehrsgeschichte, Nr. 15 der Publikationen des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern 1941
- Hunziker, W.: System und Hauptprobleme einer wissenschaftlichen Fremdenverkehrslehre, St. Gallen 1943
- Hunziker, W.: Zur Problematik und Systematik der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jg. (1952/53), Heft 1, S. 49 ff.
- Hunziker, W.: Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, Bd. I: Der Fremdenverkehrsbetrieb und seine Organisation, Bern 1959
- Hunziker, W.: Strukturwandlungen der Fremdenverkehrsunternehmung, in: Ulrich, H., Ganz-Keppeler, V. (Hrsg.), Strukturwandlungen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof. Dr. Emil Gsell, Bern und Stuttgart 1969, S. 86 ff.
- Hunziker, W.,
Krapf, K.: Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre, Zürich 1942
- Huppert, E.: Saisonschwankungen und Saisonausgleich im deutschen Fremdenverkehr 1953-1962, Reihe B der Veröffentlichungen des Instituts für Fremdenverkehrswissenschaft an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main 1965, Nr. 3
- Huppert, E.: Die kurzfristigen Schwankungen im deutschen Fremdenverkehr, Beiträge zur Fremdenverkehrsforschung, Schriftenreihe des Instituts für Fremdenverkehrswissenschaft an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main 1969, Band 11

- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.):
Die voraussichtliche Entwicklung der Nachfrage nach Personenverkehrsleistungen in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 1980, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Nr. 66, München und Berlin 1967
- Illetschko, L.L.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, Wiesbaden 1959
- Infratest (Hrsg.): Eine psychologische Voruntersuchung zur Ermittlung eines Freizeitwertes im Personenverkehr, o.O. o.J.
- Institut für Marktpsychologie (Hrsg.):
Untersuchungsbericht und Gutachten zum Image des Omnibus als Verkehrsmittel im Auftrag der Daimler-Benz AG, Stuttgart-Untertürkheim 1973
- Jacob, H.: Zur Standortwahl der Unternehmungen, Wiesbaden 1967
- Jäger, K.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Fremdenverkehrs, Diss. Nürnberg 1935
- Jennihsen, H.-F.: Gewinnmaximierung und Rentabilitätsmaximierung als Ziel erwerbswirtschaftlich orientierter Unternehmungen, Köln und Opladen 1967
- Kamer, F.: Zur Marktforschung im Luftverkehr, Diss. Zürich 1968
- Kirsch, W.,
Meffert, H.: Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970
- Klatt, S.: Hindernisse einer Kooperation im Verkehrsgewerbe, in: Schmidt, H. (Hrsg.), Kooperation im Verkehr, Bad Godesberg 1969, S. 96 ff.
- Klatt, H.,
Fischer, J.: Die Gesellschaftsreise, Köln-Berlin-München-Bonn 1961
- Knebel, H.-J.: Soziologische Strukturwandlungen im modernen Tourismus, Stuttgart 1960
- Knoblich, H.: Zwischenbetriebliche Kooperation, in: ZfB, 39. Jg. (1969), S. 497 ff.
- Koch, A.: Die Saisonschwankungen und die Problematik der Saisonverlängerung im Fremdenverkehr, Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, München 1956, Heft 6

- Koch, A.: Die touristische Nachfrage der europäischen Bevölkerung, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 17. Jg. (1969), S. 5 ff.
- Koch, A.,
Gugg, E.: Auswirkungen von überregionalen Großveranstaltungen auf die Entwicklung des Fremdenverkehrs, München 1967
- Koch, A.,
Hubrich, U.: Die innerdeutschen Fremdenströme, Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, München 1958, Heft 13
- Kotler, Ph.: Marketing-Management, Stuttgart 1974
- Krämer, H.: Der gewerbliche Straßenpersonenverkehr 72, in: Der Personenverkehr, 24. Jg. (1973), Heft 12, S. 324 ff.
- Krapf, K.: Von der Empirie zur Theorie des Fremdenverkehrs, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jg. (1952/53), Heft 1, S. 38 ff.
- Krippendorff, J.: Marketing im Fremdenverkehr, Bern und Frankfurt 1971
- Lechner, K.: Verkehrsbetriebslehre, Stuttgart 1963
- Leibold, H.: Der Wettbewerb im Fremdenverkehr unter besonderer Berücksichtigung der Verkehrsmittel, Diss. Köln 1957
- Leugger, J.: Fremdenverkehr in der modernen Arbeitswirtschaft, in: Fremdenverkehr in Theorie und Praxis, Festschrift für Walter Hunziker, Bern 1959, S. 97 ff.
- Lindelaub, H.: Betriebliche Strukturänderungen und Organisationselastizität, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.), Stabilität durch betriebliche Elastizität, Berlin 1968, S. 111 ff.
- Linhardt, H.: Versuch einer Systematik der Dienstleistungsunternehmen, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 39. Jg. (1969), Nr. 11, S. 369 ff.
- Linhardt, H.: Das Dienstleistungsunternehmen: Genealogie - Topologie - Typologie, in: Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P. (Hrsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von Otto Hintner, Stuttgart 1970, S. 3 ff.
- Maleri, R.: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin-Heidelberg-New York 1973

- Marr, R.,
Picot, A.: Absatzwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.),
Industriebetriebslehre, 3. Aufl., Wiesba-
den 1974, S. 349 ff.
- Mattold, L.: Die absatzwirtschaftliche Problematik des
privaten Omnibusgewerbes im Rahmen des
Fremdenverkehrs, Diss. Nürnberg 1954
- Meffert, H.: Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen
Entscheidungen, Habilitationsschrift München
1968
- Meier-Sieden, M.: Die Auftragsauswahl in Betrieben des Ge-
legenheitsverkehrs, Verkehrswissenschaftli-
che Studien 22, Göttingen 1973
- Meinke, H.: Tourismus und wirtschaftliche Entwicklung,
Göttingen 1968
- Menz, L.: Der tertiäre Sektor - Der Dienstleistungs-
bereich in den modernen Volkswirtschaften,
Diss. Zürich 1965
- Mellerowicz, K.: Neuzeitliche Kalkulationsverfahren, 5. Aufl.,
Freiburg im Breisgau 1972
- Meyer, A.: Bedeutung und Besonderheiten der Dienstlei-
stungsbetriebe, in: Industrielle Organisa-
tion, 37. Jg. (1968), Nr. 2, S. 116 ff.
- Morgenroth, K.: Möglichkeiten der Messung der wirtschaftli-
chen Bedeutung des Fremdenverkehrs, in: Gast-
wirt und Hotelier, vom 11.2.1971, S. 5.
- Morgenroth, W.: Fremdenverkehr, in: Handwörterbuch der Staats-
wissenschaften, Bd. IV, Jena 1927, S. 394 ff.
- Moser, C.: Tourismus und Entwicklungspolitik, Hamburg
1972
- Nieschlag, R.,
Dichtl, E.,
Hörschgen, H.: Marketing, 7. Aufl., Berlin 1974
- OECD (Hrsg.): International Tourism and Tourism Policy
in OECD Member Countries, Paris 1973
- Oettle, K.: Unternehmerische Finanzpolitik, Stuttgart
1966
- Oettle, K.: Die ökonomische Bedeutung der Rechtsform
öffentlicher Betriebe, in: Archiv für öffent-
liche und freigemeinnützige Unternehmen 8
(1967), S. 193 ff.
- Oettle, K.: Verkehrspolitik, Stuttgart 1967

- Oettle, K., Thiemeyer, Th.: Thesen über die Unterschiede zwischen privat-
unternehmerischen und öffentlich-wirtschaft-
lichen Zielen, in: Die öffentliche Wirtschaft
18 (1969), S. 5 ff.
- Oettle, K.: Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaft-
licher und gesamtwirtschaftlicher Sicht,
in: Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P.
(Hrsg.), Dienstleistungen in Theorie und
Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von
Otto Hintner, Stuttgart 1970, S. 16 ff.
(Zitierweise: Dienstbereitschaft)
- Oettle, K.: Naherholung und Verkehr - Probleme und Lö-
sungsmöglichkeiten, in: Natur und Landschaft,
45. Jg. (1970), Heft 5, S. 125 f.
- Oettle, K.: Die Betriebswirtschaftslehre vor der zuneh-
menden Bedeutung staatspolitischer Lebens-
bedingungen, in: Oettle, K. (Hrsg.), Steuer-
last und Unternehmenspolitik, Festschrift
für Kuno Barth zum fünfundsiebzigsten Geburts-
tag, Stuttgart 1971, S. 23 ff.
- Oettle, K.: Betriebserfolge in der privaten und in der
öffentlichen Wirtschaft, Sonderdruck der
Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwal-
tungsvereinfachung (KGST) 1972
- Oettle, K.: Kaufmännisches Verhalten, in: Deutsche Ver-
kehrs-Zeitung, Nr. 65 vom 1.6.1972, S.2
- Oettle, K.: Einzelwirtschaftliche Zielkategorien, ihre
möglichen Motivationen sowie ihre hierar-
chische Einordnung im Hinblick auf die Ziel-
ebenen, vervielfältigtes Manuskript, München
1973
- Oettle, K.: Einzelleistungs- und Gewährleistungsbetrie-
be. Sonderdruck der Kommunalen Gemeinschafts-
stelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST)
1974
- Peter, H.: Trend und Saisonschwankung, Nürnberg 1928
- Reiner, M.: Die Saisonschwankungen als betriebswirt-
schaftliches Problem, Diss. Köln 1949
- Riebel, P.: Die Elastizität des Betriebes, Köln und
Opladen 1954
- Risch, P.: Begriffsbestimmungen zum modernen Tourismus,
in: Hotel Revue, Nr. 26 vom 27.6.1968

- Rocholl, P.: Vergleichende Analyse der Entwicklung des Personenkraftverkehrs im westeuropäischen Wirtschaftsraum, Verkehrswissenschaftliche Veröffentlichungen des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr Nord-rhein-Westfalen, Nr. 51, Düsseldorf 1962
- Rosa, D.: Der Einfluß des Fremdenverkehrs auf ausgewählte Branchen des tertiären Sektors im Bayrischen Voralpenland, München 1970
- Siedentop, I.: Die Linienführung der Eisenbahnen, Straßen und Autobahnen in Mitteleuropa, in: ZfV, 31. Jg. (1960), S. 223 ff.
- Spiegel-Verlag (Hrsg.): Urlaubsreisen, Hamburg 1970
- Scheffenacker, E.: Die EWG-Sozialvorschriften im Personenverkehr, o.O. o.J.
- Schlegel, H.: Wettbewerbsanalyse des Reisemarkts, Diss. Nürnberg 1971
- Schmidt, H.: Kooperation als Instrument zur Verkehrs- und Gewerbepolitik, in: Schmid, H. (Hrsg.), Kooperation im Verkehr, Bad Godesberg 1969, S. 13 ff.
- Schmidt-Sudhoff, K.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967
- Schmitz: Saisonberechnungen unter besonderer Berücksichtigung der Abweichungen, o.O. 1941
- Schmitz-Scherzer, R., Rudinger, G.:
Motive - Erwartungen - Wünsche in bezug auf Urlaub und Verreisen, in: Studienkreis für Tourismus (Hrsg.), Motive - Meinungen - Verhaltensweisen, Starnberg 1969, S. 9 ff.
- Schüller, A.: Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland - Sichere Domänen selbständiger mittelständischer Unternehmen?, Köln und Op-laden 1967
- Schweizerischer Fremdenverkehrsverband (Hrsg.):
Der Gruppentourismus - Der Massentourismus - Der Jugendtourismus - Der Sozialtourismus in der Schweiz, Nr. 69 der Publikationen des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, o.O. o.J.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.):
Fremdenverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 24 (1972), Heft 7, S. 398 ff.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.):
Reiseverkehr, in: Wirtschaft und Statistik, N.F. 25 (1973), Heft 11, S. 664 ff.

- Statistisches Bundesamt (Hrsg.):
Reiseverkehr, in: Wirtschaft und Statistik,
N.F. 26 (1974), Heft 1, S. 30 ff.
- Stradner, J.: Die Förderung des Fremdenverkehrs, in: Kul-
turbilder aus Steiermark, Graz 1890
- Stradner, J.: Der Fremdenverkehr, Graz 1917
- Todt, H.: Über die räumliche Ordnung von Reisezielen,
Beiträge zur Fremdenverkehrsforschung, Schrif-
tenreihe des Instituts für Fremdenverkehrs-
wissenschaft an der Johann Wolfgang Goethe-
Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am
Main 1965, Band 9
- Verband Öffentlicher Verkehrsbetriebe (Hrsg.):
Image-Untersuchung über den öffentlichen
Personennahverkehr, Verbandsrundschriften
Nr. V 22 vom 11. April 1972
- Voigt, F.: Die gestaltende Kraft der Verkehrsmittel in
wirtschaftlichen Wachstumsprozessen, Biele-
feld 1959
- Voigt, F.: Verkehr, 2. Band, zweite Hälfte: Die Entwick-
lung des Verkehrssystems, Berlin 1965
- J. Vontobel & Co (Hrsg.):
Ferienträume ..., in: Blick in die Zeit,
1972, Heft 46
- Wagenführ, R.: Die Welt in Zahlen, ein wirtschafts- und
sozialstatistisches Taschenbuch, Frankfurt
am Main 1959
- Walterspiel, G.: Bemerkungen zur "wirtschaftlichen" Betrach-
tung des Fremdenverkehrs, in: Jahrbuch für
Fremdenverkehr, 2. Jg. (1953/54), Heft 1,
S. 24 ff.
- Walterspiel, G.: Die theoretischen Grundlagen des Begriffs
Fremdenverkehr und ihre Bedeutung für die
betriebswirtschaftliche Betrachtung, unver-
öffentlichte Habilitationsschrift, München
1956
- Walterspiel, G.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des
Fremdenverkehrs (I), in: Jahrbuch für Frem-
denverkehr, 4. Jg. (1956), Heft 2, S. 3 ff.
- Walterspiel, G.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des
Fremdenverkehrs (II), in: Jahrbuch für Frem-
denverkehr, 5. Jg. (1956/57), Heft 1, S. 3 ff.
- Walterspiel, G.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre
des Fremdenverkehrs (III), in: Jahrbuch für
Fremdenverkehr, 5. Jg. (1957), Heft 2, S.
39 ff.

- Walterspiel, G.: Fremdenverkehr, in: Staatslexikon, 6. Aufl., Freiburg 1959, Spalte 588 ff.
- Walterspiel, G.: Gemeinsame Besonderheiten investitions-intensiver und kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe, in: ZfbF, N.F. 18 (1966), Heft 1, S. 12 ff. (Zitierweise: Gemeinsame Besonderheiten)
- Walterspiel, G.: Marktformen des Hotelbetriebes, in: Karl-Rössle-Vereinigung (Hrsg.), Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, Gedenkschrift zum 75. Geburtstag von K. Rössle, Stuttgart 1968, S. 263 ff.
- Weber, H.P.: Verhaltensweisen im Verkehr - Zur Motivation der Verkehrsmittelwahl, Manuskript der Funkuniversität von RIAS BERLIN, 76. Vortragsfolge vom 20. März 1974
- Wendlandt, M.: Der Pleitegeier kreist am Omnibushimmel, in: Omnibus Revue, 25. Jg. (1974), Heft 9, S. 303
- Wendlandt, M.: Wirtschaftlichkeit ist Trumpf, in: Omnibus Revue, 25. Jg. (1974), Heft 10, S. 346 ff.
- Wessels, Th.: Zur Problematik des tertiären Sektors in der modernen Volkswirtschaft, Sonderdruck aus Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Band 14 (1963), Heft 3, S. 303 ff.
- Wiswede, G.: Soziologie des Verbraucherverhaltens, Stuttgart 1972
- Witt, D.: Einflüsse öffentlich-wirtschaftlicher Ziele auf die rationale Finanzierung öffentlicher Betriebe, Diss. München 1972
- Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1973
- Wohlmann, R.: Soziale und kulturelle Bedingungen für die Reisegewohnheiten verschiedener Bevölkerungsgruppen, in: Studienkreis für Tourismus e.V. (Hrsg.), Motive - Meinungen - Verhaltensweisen, Starnberg 1969, S. 20 ff.
- Zastrau, W.: Die Berechnung des Mindestumsatzes für ein ausgeglichenes Ergebnis, in: Bobsin, R. (Hrsg.), Handbuch der Kostenrechnung, München 1971, S. 275 ff.
- Zedek, G.: Fremdenverkehr - Grundlagen und Instrumentarium, Salzburg-München 1970

- Zimbehl, A.: Kooperation im Personenverkehr, in: Omnibus Revue, 24. Jg. (1973), Heft 1, S. 7 ff.
- Zinnburg, K.: Kleine Fremdenverkehrslehre, 2. Aufl., Köln 1970
- Zünd, R.: Die Entwicklung des Fremdenverkehrs der Schweiz im allgemeinen wirtschaftlichen Wachstum, Winterthur 1969
- o.V.: Bustouristik: Umfang, Organisation, Ausstattung, in: Presse-Information, 2. Internationale Börse für Tourismus, Berlin, 9.-17.März 1968
- o.V.: Die deutschen Omnibusse und ihre wichtigsten Daten, in: Omnibus Revue, 24. Jg. (1973), Heft 9, S. 394 f.
- o.V.: Die Omnibusreise muß ein Markenartikel werden, in: Omnibus Revue, 21. Jg. (1973), Heft 12, S. 555 ff.
- o.V.: Ergebnisse aus Untersuchungen zum Urlaubsreiseverkehr der deutschen Bevölkerung (ein im Auftrag des DRV vom Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr an der Universität München erstellter Bericht), München o.J.
- o.V.: Komfort für König Kunde, in: Omnibus Revue, 21. Jg. (1973), Heft 7, S. 280 ff.
- o.V.: Kooperation im Gelegenheitsverkehr, in: Omnibus Revue, 22. Jg. (1971), Heft 3, S. 78 ff.
- o.V.: Nur negative Betriebsergebnisse, in: Omnibus Revue, 25. Jg. (1974), S. 24 ff.
- o.V.: Verbesserung des Bus-Image, in: Omnibus Revue, 24. Jg. (1973), Heft 11, S. 513 ff.

Sonstige Quellen:

Personenbeförderungsgesetz (PBefG) vom 21. März 1961, BGBI. I S. 241, in der Fassung vom 24. August 1965, BGBI. I S. 906, und vom 25. Juni 1969, BGBI. I S. 645

Verordnung Nr. 117/66/EWG des Rates vom 28. Juli 1966 über die Einführung gemeinsamer Regeln für den grenzüberschreitenden Personenverkehr mit Kraftomnibussen

Verordnung (EWG) Nr. 516/72 des Rates vom 28. Februar 1972 über die Einführung gemeinsamer Regeln für den Pendelverkehr mit Kraftomnibussen zwischen den Mitgliedsstaaten.

Lebenslauf

Am 21. Oktober 1943 wurde ich als Sohn des Oberfeldwebels Karl Weber und seiner Frau Lidwina, geb. Müller, in Nagold geboren. Im Juni 1944 fiel mein Vater in Rußland.

Ab 1950 besuchte ich die Volksschule in Heidenheim an der Brenz. Nach einem Schuljahr im Internat Bachhagel und in der Waldorf-Schule Heidenheim übersiedelten wir nach der Wiederverheiratung meiner Mutter mit dem Industriekaufmann Johann Lücke nach München. Dort trat ich in die Luitpold-Oberrealschule ein und legte im Sommer 1965 die Reifeprüfung ab.

Im Anschluß daran begann ich eine kaufmännische Lehre im Hause Siemens, die ich im Rahmen des Ausbildungsprogrammes in München, Berlin und Hamburg absolvierte. Im September 1967 beendete ich meine Lehre mit Erfolg durch die Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer.

Das Studium der Betriebswirtschaftslehre begann ich im Wintersemester 1967/68 an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Nach einem 8-semesterigen Studium legte ich im Herbst 1971 das Diplom-Examen für Kaufleute ab.

Im Januar 1972 trat ich im Omnibusunternehmen W. Wahl und Söhne KG, Heidenheim, als Direktionsassistent ein. In diesem Unternehmen war ich bereits während meines Studiums tätig.

Von Oktober 1972 bis Dezember 1972 untersuchte ich im Rahmen eines Forschungsauftrages unter Leitung von Universitäts-Dozent Dr. Peter Faller die wirtschaftliche Situation des Münchner Taxi-Gewerbes.

Seit Januar 1973 bin ich am Institut für Verkehrswirtschaft und öffentliche Wirtschaft (Leitung: Prof. Dr. Karl Oettle) als Verwalter der Dienstgeschäfte eines wissenschaftlichen Assistenten tätig.

München, im November 1974

Peter Weber



